La gente non sa cosa vuole, lui sì
Nella testa di
Steve Jobs
Sperling & Kupfer
Leander Kahney

LEANDER KAHNEY

NELLA TESTA DI STEVE JOBS

Sperling & Kupfer

Ai miei figli Nadine, Milo, Olin e Lyle.
A mia moglie Traci.
A mia madre Pauline.
Ai miei fratelli Alex e Chris.
E a Hank, il mio caro vecchio papà,
un grande ammiratore di Steve Jobs.

Indice

Introduzione

La Apple ha delle risorse straordinarie, ma credo che se non starà attenta potrebbe... potrebbe... potrebbe... – sto cercando la parola giusta – potrebbe morire.

STEVE JOBS a proposito del proprio ritorno alla Apple con l'incarico di CEO ad interim, *Time*, 18 agosto 1997

PER Steve Jobs le confezioni nelle quali sono venduti i prodotti sono importanti tanto quanto i prodotti stessi. Non si tratta solo di una questione di gusto o di eleganza. Per lui, l'estrazione di un oggetto dal suo contenitore costituisce una parte integrante dell'esperienza dell'utente e – come qualsiasi altra cosa egli faccia – è studiata nei minimi dettagli.

Jobs considera l'imballaggio come un mezzo per permettere ai suoi clienti di familiarizzare con tecnologie nuove e ancora poco note. Pensate al primo Macintosh, prodotto nel 1984. Nessuno, all'epoca, aveva mai visto qualcosa di simile. Le istruzioni venivano impartite con quello strano puntatore – il mouse – e non con la tastiera, come si faceva con tutti gli altri PC. Per rendere questo nuovo aggeggio familiare agli utenti, Jobs si accertò che fosse confezionato a parte all'interno della scatola. Dover maneggiare il mouse per liberarlo dal suo involucro prima di collegarlo avrebbe contribuito a renderlo un po' meno misterioso. Negli anni seguenti, Jobs ha meticolosamente pianificato questa «procedura di spacchettamento» per ogni singolo prodotto Apple. La confezione dell'iMac, per esempio, era stata pensata per rendere chiaro fin da subito come navigare in Internet con il computer e includeva un supporto in polistirolo studiato appositamente per reggere l'essenziale manualetto d'istruzioni.

E non solo il packaging, ma anche ogni altro aspetto dell'esperienza d'acquisto viene supervisionato da Steve Jobs in persona: dagli annunci televisivi che accendono il desiderio per i nuovi prodotti, agli Apple Store in stile museo dove i clienti li possono acquistare; dal software semplice da usare dell'iPhone, all'iTunes Music Store online con cui riempirlo di canzoni e video.

Jobs è un fanatico del controllo, oltre che un perfezionista, un fautore dell'elitismo e un negriero nei confronti dei dipendenti. C'è addirittura chi sostiene che sia un caso al limite della pazzia, una personalità instabile capace di licenziare la gente in ascensore, manipolare i soci e prendersi il merito dei successi altrui.[1] Le sue più recenti biografie tracciano il poco lusinghiero ritratto di un sociopatico mosso dalle più elementari pulsioni di dominio e prevaricazione. Molti dei libri che parlano di lui sono letture poco edificanti, poco più di un catalogo di capricci e insulti. Non c'è dunque da stupirsi che egli stesso li definisca dei «violenti attacchi». Ma dov'è, allora, la genialità di quest'uomo?

È chiaro che qualcosa di buono lo ha fatto: Steve Jobs ha risollevato la Apple quando si trovava sull'orlo della bancarotta e in dieci anni l'ha resa più grande e più forte di quanto sia mai stata. Ha triplicato il fatturato, raddoppiato la fetta di mercato del Mac e aumentato del 1300% la capitalizzazione di Borsa dell'azienda. La Apple sta ora guadagnando più soldi e vendendo più computer di quanto non abbia mai fatto prima, grazie a una serie di prodotti di successo tra cui un incredibile «blockbuster».

Presentato nell'ottobre 2001, l'iPod ha trasformato la Apple da comprimaria a colosso globale, evolvendo nello stesso tempo da esclusivo gadget di lusso destinato a pochi fanatici a importante e variegata categoria di prodotto. Jobs ha trasformato in poco tempo l'iPod da costoso lettore musicale indirizzato al solo mondo Mac e da molti ignorato in un'industria globale e plurimiliardaria che

alimenta centinaia di produttori di accessori e altri lettori MP3. Rapidamente e implacabilmente, la linea dell'iPod è stata rinnovata con modelli sempre nuovi e migliori, aggiungendo un negozio online, la compatibilità con Windows e infine i video. Risultato: più di 100 milioni di pezzi venduti fino ad aprile 2007, per un ricavato pari a poco meno della metà dei crescenti introiti della Apple. E anche l'iPhone – un iPod con cui si può telefonare e navigare in Internet – già ne ricalca i successi. Presentato nel giugno 2006, sta radicalmente trasformando l'enorme business dei telefoni cellulari, al punto che gli esperti già parlano di era pre-iPhone e post-iPhone.

Un paio di cifre: nel 2007, la Apple ha superato l'esorbitante numero di 100 milioni di iPod venduti. Alcuni analisti ritengono che si possano raggiungere i 500 milioni di pezzi venduti prima di arrivare alla saturazione del mercato. Tutto ciò candiderebbe l'iPod a diventare il massimo prodotto elettronico di consumo di tutti i tempi. L'attuale detentore del record, il Walkman della Sony, ha venduto 350 milioni di pezzi durante il suo quindicennio di dominio, tra gli anni Ottanta e i primi anni Novanta.

La Apple esercita sul mercato dei lettori MP3 un monopolio in stile Microsoft. Negli Stati Uniti, l'iPod detiene il 90% del mercato, il che equivale a dire che su dieci lettori musicali venduti, nove sono iPod.[2] I tre quarti delle auto prodotte nel 2007 possono connettere l'impianto audio all'iPod: *all'iPod*, non a un generico lettore MP3. La Apple ha distribuito 600 milioni di copie di iTunes – il suo programma per la riproduzione di musica digitale – e l'iTunes Music Store online ha venduto 3 miliardi di canzoni. «La cosa ci sorprende non poco», ha commentato Jobs in una conferenza stampa dell'agosto 2007, durante la quale ha citato queste cifre. L'iTunes Music Store vende 5 milioni di canzoni al giorno, pari all'80% del mercato online della musica digitale, ed è il terzo distributore di musica negli Stati Uniti, subito dopo i colossi della grande distribuzione Wal-Mart e Best Buy. L'iPod è diventato un inarrestabile rullo compressore con cui nemmeno la Microsoft è in grado di competere.

E poi c'è la Pixar. Nel 1995, il piccolo studio di produzione cinematografica di proprietà di Steve Jobs realizzò il suo primo film d'animazione completamente elaborato al computer, *Toy Story*. È stato il primo di una serie di grandi successi di pubblico a cadenza annuale, precisi e regolari come un orologio svizzero. La Disney ha acquisito la Pixar nel 2006 per la strabiliante cifra di 7,4 miliardi di dollari. Cosa ben più importante, ciò ha fatto di Jobs il maggior azionista privato della Disney e l'informatico più importante di Hollywood. Secondo Kevin Starr, storico della cultura e bibliotecario emerito della California, Jobs può essere considerato «il Walt Disney del suo tempo».[3]

Una carriera di tutto rispetto, la sua. Jobs ha un impatto enorme sui computer, sulla cultura e, naturalmente, sulla Apple. Ah, sia detto per inciso, è anche un miliardario partito dal nulla, uno degli uomini più ricchi del pianeta. Gordon Bell, il leggendario esperto di informatica, nonché eminente storico della disciplina, dice di lui che «in quella categoria di computer che chiamiamo 'personal' è probabilmente stato, e continua a essere, l'innovatore più influente».[4]

Eppure Jobs avrebbe anche potuto svanire nel nulla alcuni anni fa – nel 1985, per essere precisi – quando fu costretto ad abbandonare la Apple, sconfitto nella lotta per il controllo della società.

Nato a San Francisco nel febbraio 1955 da una coppia di studenti non sposati, il piccolo Steve fu dato in adozione a pochi giorni dalla nascita. I suoi genitori adottivi erano Paul e Clara Jobs, una coppia di operai che di lì a poco si trasferì a Mountain View, una cittadina della campagna californiana circondata dai frutteti che rurale non sarebbe rimasta ancora a lungo, dal momento che lì attorno sarebbe sorta la Silicon Valley.

A scuola, Steven Paul Jobs – cui era stato dato anche il nome del padre adottivo – era un mezzo delinquente. Ricorda che il suo maestro di quarta elementare salvò la sua carriera scolastica a forza di soldi e caramelle. «Prima o poi sarei sicuramente finito in prigione», racconta. Un vicino di casa lo introdusse alle meraviglie dell'elettronica facendogli conoscere gli Heathkits (dei kit per hobbisti),

grazie ai quali imparò a comprendere la logica interna dei componenti elettronici. Perfino gli apparecchi più complessi, come i televisori, per lui presto non ebbero più segreti: «Quelle cose non rappresentavano più un mistero», ricorda. «Mi era diventato molto più chiaro che erano il risultato del lavoro dell'uomo e non aggeggi magici.»[5]

I suoi genitori naturali avevano posto come condizione essenziale per l'adozione che frequentasse l'università, ma Steve abbandonò il Reed College, in Oregon, già dopo il primo semestre, anche se in seguito avrebbe continuato a frequentare i corsi cui era interessato – per esempio calligrafia – da esterno. Senza un soldo in tasca, riciclava i vuoti della Coca-Cola, dormiva in casa di amici e mangiava gratis presso il locale tempio Hare Krishna. Provò una dieta di sole mele, nella speranza che ciò gli permettesse di smettere di lavarsi, ma non funzionò.

Tornato in California, per qualche tempo lavorò alla Atari, una tra le prime aziende produttrici di videogiochi, per mettere da parte i soldi necessari per un viaggio in India. Ben presto abbandonò il lavoro e, insieme con un amico d'infanzia, partì alla ricerca dell'illuminazione.

Al suo ritorno cominciò a frequentare un altro amico, Steve Wozniak, un genio dell'elettronica che per hobby si era costruito il proprio personal computer, ma che non aveva il minimo interesse a metterlo in commercio. Jobs la pensava diversamente. Insieme, nella stanza di Jobs, fondarono la Apple Computer Inc. e ben presto, con alcuni amici tutti sotto i vent'anni, si misero ad assemblare computer nel garage dei suoi genitori. Per finanziare i loro affari, Jobs vendette il suo pulmino Volkswagen, Wozniak la sua calcolatrice scientifica. Il primo aveva ventun anni, il secondo ventisei.

Sulla scia della rivoluzione dei primi PC, la Apple decollò come un razzo. Venne quotata in Borsa nel 1980 con l'offerta pubblica più alta dai tempi della Ford Motor Company nel 1956, rendendo all'istante i suoi dipendenti plurimilionari grazie alle stock option. Nel 1983 la società fece il suo ingresso nella classifica delle 500 aziende top di *Fortune* piazzandosi al numero 411, l'ascesa più rapida che il mondo degli affari ricordi. «All'età di ventitré anni valevo più di un milione di dollari, a ventiquattro più di 10 milioni e a venticinque più di 100, ma non mi pareva una cosa così importante, dato che non l'ho mai fatto per i soldi», racconta Jobs.

Wozniak era il genio dell'hardware, il tecnico che conosceva i circuiti dei chip come le proprie tasche, ma fu Jobs a capire come mettere assieme il tutto. Grazie alle sue idee, l'Apple II divenne il primo personal computer a ottenere un enorme successo di mercato, facendo della casa della mela la Microsoft dei primi anni Ottanta. Annoiato, Jobs passò al Macintosh, la prima applicazione commerciale della rivoluzionaria interfaccia grafica sviluppata nei laboratori di ricerca informatica. Non è stato lui a inventare l'interfaccia grafica che è oggi utilizzata su quasi tutti i computer, ma l'ha diffusa tra le masse. Questo è stato il suo obiettivo fin dall'inizio: creare una tecnologia semplice da usare per il più ampio numero possibile di persone.

Nel 1985 Jobs venne sostanzialmente estromesso dalla Apple perché improduttivo e fuori controllo. Uscito sconfitto dallo scontro con l'allora CEO John Sculley, abbandonò l'azienda prima di subire l'onta del licenziamento. Meditando vendetta fondò la NeXT, con l'obiettivo di vendere computer all'avanguardia alle scuole e tagliare fuori la Apple dal mercato. Al prezzo di 10 milioni di dollari rilevò inoltre da George Lucas – il regista di *Guerre stellari* a corto di liquidità in seguito a un divorzio – una società di grafica computerizzata che faticava ad affermarsi. Per una decina d'anni Jobs mantenne in vita l'azienda in difficoltà (che aveva ribattezzato «Pixar») rimettendoci di tasca propria 60 milioni di dollari, per poi vederla finalmente sfornare una serie di successi e trasformarsi nel più importante studio d'animazione di Hollywood.

La NeXT, invece, non riuscì mai a decollare. In otto anni vendette soltanto 50.000 computer e fu costretta ad abbandonare il mercato dell'hardware, concentrandosi soltanto sulla distribuzione di software per clienti di nicchia come la CIA. Ecco il momento in cui Jobs rischiò davvero di scomparire

dalla scena pubblica: con il fallimento della NeXT, avrebbe potuto mettersi a scrivere le sue memorie o diventare un *venture capitalist* come molti altri prima di lui. Ma, con il senno di poi, la NeXT si è rivelata invece uno sbalorditivo successo. Il suo software è stato il motore del ritorno di Jobs alla Apple ed è diventato la base di molte delle più importanti tecnologie dell'azienda, soprattutto per quanto riguarda l'apprezzato e stimato software Mac OS X.

Il rientro di Jobs in azienda nel 1996 – la prima volta in cui, dopo undici anni, rimetteva piede nel campus di Cupertino – si rivelò il più grande ritorno nella storia del business. «La Apple sta mettendo in scena quello che probabilmente è il secondo atto più importante nella storia della tecnologia», ha dichiarato a *Time* Eric Schmidt, CEO di Google. «La sua rinascita è veramente fenomenale e straordinariamente impressionante.»[6]

Da allora, Jobs ha azzeccato una mossa dopo l'altra. L'iPod è un successo e l'iPhone ne sta ricalcando le orme; e anche il Macintosh, inizialmente considerato un costoso giocattolino destinato a una ristretta cerchia di utenti, è il protagonista di una travolgente *rentrée*: come del resto la stessa Apple, il Mac è oggi in tutto e per tutto un prodotto di massa. In dieci anni Jobs non ha praticamente mai fatto un passo falso, se si fa eccezione per quello molto grave commesso nel 2000, quando ha sottovalutato Napster e la rivoluzione della musica digitale. Mentre gli utenti chiedevano masterizzatori, la Apple produceva iMac con lettori DVD, promuovendoli come computer per l'editing video. «Mi sono sentito un cretino», avrebbe raccontato a *Fortune*.[7]

Naturalmente non si tratta soltanto di saper pianificare con cura le proprie mosse; come sempre, ci vuole anche un po' di fortuna. Una mattina del 2004, una TAC rivelò a Jobs la presenza di un tumore al pancreas. Una tale diagnosi equivale a una condanna a morte senza appello. «Il mio medico mi consigliò di tornarmene a casa e mettere ordine tra le mie cose, il loro modo di dirti di prepararti a morire», racconta Jobs. «Significa dover riuscire a dire ai propri figli in pochi mesi tutto quello che si aveva in programma di dire nei dieci anni a venire. Significa dover fare in modo che tutto quanto sia a posto per evitare di lasciare la propria famiglia in difficoltà. Significa dover prender congedo.» Quella sera stessa, però, dall'esito della biopsia risultò che si trattava di una forma estremamente rara di tumore trattabile chirurgicamente. Jobs venne immediatamente operato.[8]

Superata la cinquantina, Steve Jobs conduce una vita tranquilla e riservata insieme alla moglie e ai quattro figli,[*] in una casa spaziosa e sobria alla periferia di Palo Alto. Buddista e vegetariano (ma mangia anche il pesce), se ne va spesso a piedi nudi fino al locale negozio di alimenti bio per comprarsi della frutta o per un frullato. Gran lavoratore, sceglie le Hawaii per le sue sporadiche vacanze. Il suo stipendio alla Apple è di un dollaro, ma si sta arricchendo (sempre di più) grazie alle stock option – le stesse che per poco non lo mettevano nei guai con la SEC, la commissione di controllo della Borsa – e viaggia a bordo del suo jet privato da 90 milioni di dollari, accordatogli dal consiglio di amministrazione.

L'azienda va a gonfie vele, sebbene il suo modello di business sia vecchio di oltre trent'anni. Questa azienda rappresenta un'anomalia all'interno di un settore che da lungo tempo si è ormai standardizzato sulla Microsoft. Avrebbe dovuto essere ormai morta e sepolta, come la Osborne, l'Amiga e un altro centinaio delle prime società informatiche impantanatesi nelle loro tecnologie proprietarie. E invece, per la prima volta da circa vent'anni, la Apple ha la possibilità di diventare una presenza commerciale importante e influente, grazie all'apertura di nuovi mercati potenzialmente più vasti di quello sperimentato con il settore informatico negli anni Settanta. C'è una nuova frontiera nel mondo tecnologico, quella dell'intrattenimento e della comunicazione digitali.

Da lungo tempo ormai il computer ha rivoluzionato la postazione di lavoro, ma è la Microsoft a detenere il controllo del settore e la Apple non può sperare di sottrarglielo. La casa, però, è tutta

un'altra questione. Comunicazione e intrattenimento si stanno digitalizzando. Le persone comunicano attraverso i telefoni cellulari, le chat e le e-mail, mentre in rete si fanno sempre più disponibili musica e cinema. Jobs si trova nella posizione giusta per approfittarne. Tutte le caratteristiche e gli atteggiamenti che lo rendevano inadatto al mondo del lavoro si rivelano invece perfetti per il mondo dell'elettronica di consumo. L'ossessione per il design, l'uso sapiente della pubblicità e l'ostinazione a voler creare esperienze utente uniche sono fondamentali quando si tratta di vendere prodotti high tech alle masse.

La Apple è diventata lo strumento ideale per la realizzazione del sogno a lungo cullato da Jobs: sviluppare una tecnologia semplice pensata per le persone. Ha creato – e ricreato – l'azienda a sua immagine e somiglianza. «La Apple è uno Steve Jobs con diecimila anime», mi ha detto Guy Kawasaki, il primo «Mac-evangelista» della Apple.[9] Sono poche le aziende che riflettono così fedelmente la personalità del loro fondatore. Secondo Gil Amelio, il CEO che Jobs ha rimpiazzato, «la Apple ha sempre rispecchiato il meglio e il peggio del carattere di Steve. [L'ex CEO] John Sculley, Michael Spindler e io abbiamo mandato avanti l'azienda, ma senza alterarne sostanzialmente l'identità. Sebbene io abbia delle buone ragioni per avercela con Steve Jobs, devo ammettere che la maggior parte di ciò che mi piace della Apple è in linea con la sua personalità».[10]

Jobs guida la Apple con una straordinaria miscela di intransigente sensibilità artistica e superbo senso degli affari. In effetti è più un artista che un imprenditore, ma possiede la brillante capacità di far fruttare le proprie invenzioni. Per certi aspetti è simile a uno dei suoi eroi: Edwin Land, l'industrialescienziato che ha inventato la Polaroid e che prendeva le sue decisioni basandosi sulle proprie convinzioni di scienziato nonché di sostenitore dei diritti civili e del femminismo, non comportandosi come un insensibile uomo d'affari. Poi si porta dentro anche un po' di Henry Ford, un altro dei suoi eroi, che ha reso democratica la tecnologia offrendo a tutti la possibilità di avere un'automobile grazie alle sue tecniche di produzione di massa; mentre con il suo sostegno al designer Jonathan Ive ha rivestito i panni di un novello Lorenzo de' Medici, dando inizio a un Rinascimento del design industriale.

Jobs ha preso i propri interessi e i propri tratti caratteristici – ossessività, narcisismo, perfezionismo – e ne ha fatto un marchio di garanzia per il successo.

È uno spirito elitario convinto che la maggior parte della gente sia insignificante, ma crea prodotti così semplici da usare che chiunque è in grado di sfruttarli al meglio.

È un individuo ossessivo e volubile con un pessimo carattere, capace però di circondarsi di collaboratori creativi e di caratura internazionale: Steve Wozniak, Jonathan Ive e l'amministratore della Pixar John Lasseter.

È un elitista culturale che produce cartoni animati per bambini; un esteta e un idealista che sforna prodotti per il grande pubblico dalle fabbriche asiatiche e li promuove grazie a un'impareggiabile padronanza del mezzo di comunicazione di massa più grossolano, la pubblicità.

È un tiranno che ha trasformato una mastodontica e inefficiente organizzazione in un equipaggio diligente e disciplinato, che agisce secondo i programmi di produzione da lui dettati.

Steve Jobs ha sfruttato le sue qualità naturali e i suoi talenti per ricostruire praticamente da zero la Apple, fondendo i concetti di design, marchio e moda con l'alta tecnologia. L'ha resa non tanto una convenzionale azienda informatica, quanto una multinazionale sorretta dal proprio marchio, come Nike o Sony: una straordinaria miscela di tecnologia, design e marketing.

Il suo desiderio di creare delle esperienze utente uniche e originali garantisce alla Apple il controllo dell'hardware, del software, dei servizi online e di qualsivoglia altra cosa, ma allo stesso tempo è all'origine di prodotti perfettamente integrati e che raramente smettono di funzionare (perfino la Microsoft, modello di un approccio agli antipodi, quello di un sistema aperto, adotta oggi lo stesso *modus operandi* con la console Xbox e il lettore di musica digitale Zune).

Al fascino e al carisma di Jobs si debbono le migliori presentazioni di prodotti del settore, una straordinaria miscela di tecniche teatrali e stratagemmi da televendita. La sua personalità magnetica gli ha permesso di siglare contratti faraonici con la Disney, le case discografiche e l'AT&T: il gioco si fa duro, quando si tratta di affari. La Disney gli ha concesso la più totale libertà creativa, nonché un'enorme percentuale sugli introiti della Pixar. Le etichette discografiche hanno contribuito a trasformare l'iTunes Music Store da esperimento a realtà commerciale terrore della concorrenza. E l'AT&T ha firmato il contratto per l'iPhone senza quasi nemmeno gettare uno sguardo al prototipo.

Ma là dove alcuni vedono un'ossessiva mania di controllo, altri scorgono il desiderio di creare un'esperienza utente irripetibile. Non pedante perfezionismo, dunque, ma ricerca dell'eccellenza. Non una sfilza d'insulti, ma il desiderio di lasciare un segno nell'universo.

Steve Jobs è un uomo che ha trasformato la sua forte personalità in una filosofia di business.

Ecco come ci è riuscito.

[*] Nel momento in cui il libro è andato in stampa, Steve Jobs ha annunciato di lasciare l'azienda a causa della sua malattia. *(N.d.R.)*

1

Focalizzazione: come saper dire di no ha salvato la Apple

Sto cercando una casa con solide fondamenta per poterla ristrutturare. Ho voglia di abbattere muri, costruire ponti e appiccare incendi. Ho molta esperienza, un sacco di energia, un po' di quella cosa che chiamano «visione» e non ho paura di cominciare dall'inizio.

Dal curriculum di Steve Jobs sul sito .Mac della Apple

NEL 1997, in una radiosa mattina di luglio, Steve Jobs fece il suo ritorno nella società di cui – vent'anni prima, nella sua stanza – era stato uno dei fondatori.

La Apple si trovava allora in pessime acque. In appena un paio d'anni era passata dall'essere una delle più importanti aziende informatiche al mondo al ruolo di comprimaria. Stava perdendo denaro e quote di mercato, nessuno comprava i suoi computer, le azioni non valevano la carta su cui erano stampate e le riviste specializzate ne preannunciavano l'imminente scomparsa.

Il top management era stato convocato di buon'ora per una riunione nella sede centrale. Aprì la riunione, nervosissimo, il CEO dell'epoca, Gilbert Amelio, in carica da circa un anno e mezzo. Aveva rimesso in sesto l'azienda, ma senza riuscire a riaccenderne la vena creativa. «È venuto il momento di uscire di scena», disse, e lasciò in silenzio la stanza. Prima che qualcuno dei presenti avesse il tempo di reagire entrò Steve Jobs. Aveva l'aspetto di un barbone: portava dei pantaloncini corti, delle scarpe da tennis e la barba lunga di qualche giorno. Si buttò su una sedia e cominciò lentamente a girare su se stesso. «Allora, ditemi che cosa non va in questo posto», esordì. Ma senza lasciare ad alcuno il tempo di rispondere, sbottò: «Sono i prodotti. I prodotti fanno SCHIFO! Non sono per niente attraenti».[1]

La caduta della Apple

La caduta della Apple fu tanto rapida quanto tragica. Nel 1994, la società controllava circa il 10% del plurimiliardario mercato dei personal computer. Dopo il gigante IBM, era la maggior produttrice di computer al mondo.[2] Nel 1995 raggiunse il più alto numero di vendite della sua storia – 4,7 milioni di Macintosh in tutto il mondo – ma voleva di più. Voleva diventare come la Microsoft. Concesse a diversi produttori di computer – tra i quali Power Computing, Motorola, Umax e altri – la possibilità d'installare il suo sistema operativo sui loro prodotti. Il management riteneva che questi «cloni» potessero incrementare il mercato complessivo dei Mac, ma la cosa non funzionò. Il mercato non venne in sostanza scosso e i produttori di cloni sottrassero semplicemente entrate alla Apple.

Nel primo trimestre del 1996, la società riportò una perdita di 69 milioni di dollari e lasciò a casa 1300 dipendenti. A febbraio, il consiglio d'amministrazione licenziò il CEO Michael Spindler e lo sostituì con Gil Amelio, un veterano del settore informatico considerato un fuoriclasse delle inversioni di tendenza. Ma durante i diciotto mesi del suo incarico, Amelio si sarebbe rivelato inefficace e impopolare: la Apple perse 1,6 miliardi di dollari, la sua quota di mercato precipitò dal 10 al 3% e il

valore di Borsa crollò. Amelio licenziò migliaia di dipendenti mentre – secondo il *New York Times* – s'intascava circa 7 milioni di dollari tra stipendio e benefit e 26 milioni di dollari in stock option. Rinnovò lussuosamente gli uffici dirigenziali e, come si venne presto a sapere, strappò una clausola di buonuscita da 7 milioni di dollari. Il *New York Times* definì la Apple di quel periodo una «cleptocrazia».[3]

Va detto però che Amelio fece anche una serie di cose positive. Eliminò un gran numero di progetti e prodotti dispendiosi e mise l'azienda in condizioni di arginare le perdite; ma, soprattutto, comprò l'impresa di Jobs, la NeXT, nella speranza che il suo sistema operativo stabile e moderno potesse sostituire quello in uso, che stava diventando sempre più vecchio e instabile.

L'acquisizione della NeXT avvenne per caso. In realtà Amelio avrebbe voluto comprare BeOS, un sistema operativo non ancora del tutto ultimato compilato da un ex dirigente della Apple, Jean-Louis Gassée, ma, mentre erano in corso le trattative, ecco che di punto in bianco un rappresentante della NeXT, Garret L. Rice, chiamò la Apple suggerendo di dare un'occhiata al loro sistema. La NeXT non era stata nemmeno presa in considerazione dagli ingegneri di Cupertino.

Amelio chiese allora a Jobs di mostrargli NeXTSTEP, il sistema operativo della sua azienda.

Nel dicembre 1996, Jobs gli diede una sbalorditiva dimostrazione delle capacità di NeXTSTEP. Tanto per cominciare, a differenza di BeOS, era ultimato. Jobs aveva clienti, sviluppatori e partner per l'hardware. Il sistema disponeva anche di una suite completa di strumenti di programmazione molto apprezzati, il che rendeva più semplice per altre aziende la compilazione di software dedicati. «I suoi collaboratori avevano speso molto tempo su questioni fondamentali come il networking e Internet, molto più di quanto all'epoca avesse fatto chiunque altro. Meglio della Apple, di Windows NT e forse anche di Sun», scrive Amelio.[4]

Nel corso delle trattative Jobs mantenne un basso profilo, senza gonfiare il suo prodotto. A quanto racconta Amelio, «fu un incontro piacevolmente franco, in modo particolare per quanto riguarda Steve Jobs. Mi sentii sollevato dal fatto che non mi fosse piombato addosso come un treno. Ci fu il tempo per riflettere, porre domande e discutere».[5]

I due raggiunsero il sudato accordo davanti a una tazza di tè, nella cucina della casa di Jobs a Palo Alto. La prima questione sul tappeto fu naturalmente il prezzo, fissato sul valore del titolo azionario. La seconda riguardò le stock option di proprietà dei dipendenti NeXT. Amelio si meravigliò che Jobs si preoccupasse del suo staff. (Le stock option sono da tempo una delle forme di compenso più diffuse nella Silicon Valley e Jobs le ha più volte utilizzate per assumere o trattenere i dipendenti migliori, come vedremo nel Capitolo 5. Nel novembre 2006, tuttavia, la SEC ha avviato un'indagine tra più di 130 società – Apple inclusa – che ha coinvolto Jobs nell'accusa di retrodatazione irregolare delle stock option, allo scopo di gonfiarne il valore. Lui ha dichiarato di non aver intenzionalmente infranto la legge.)

A un certo punto Jobs suggerì di uscire a fare una passeggiatina, una sua tipica tattica che riuscì a sorprendere Amelio. «Ero rapito dall'energia e dall'entusiasmo di Steve», racconta quest'ultimo. «Ricordo quanto si fosse animato mentre camminava, come le sue capacità intellettuali si fossero manifestate appieno mentre era in movimento, come fosse diventato più espressivo. Al momento di rientrare in casa avevamo già concluso l'accordo.»[6]

Due settimane più tardi, il 20 dicembre 1996, Amelio annunciò l'acquisizione della NeXT per 427 milioni di dollari. Jobs fece così il suo ritorno alla Apple con l'incarico di «consulente speciale» del CEO, per coadiuvarlo nella transizione. Era la prima volta che si trovava nuovamente nel campus dell'azienda dopo quasi undici anni, da quando, nel 1985, era stato sconfitto nello scontro di potere con l'allora CEO John Sculley. All'epoca aveva fondato la NeXT pensandola come una diretta concorrente della Apple, nella speranza di riuscire ad affossarla. In quel momento riteneva che potesse essere

troppo tardi per salvarla.

Arriva l'«iCEO»

Inizialmente Jobs fu restio ad accettare un incarico alla Apple. Era già il CEO di un'altra impresa, la Pixar, che proprio in quel momento stava prendendo quota grazie al buon esito del suo primo film, *Toy Story*. Il successo a Hollywood l'aveva reso riluttante a fare ritorno nel settore tecnologico. Era stanco di produrre articoli high tech che in breve tempo diventavano obsoleti. Voleva creare dei prodotti che durassero più a lungo, come un bel film, per esempio. Una bella storia può resistere per decenni. Nel 1997 raccontava a *Time*: «Non credo che tra vent'anni saremo in grado di avviare un computer di oggi. Ma *Biancaneve* ha venduto 28 milioni di copie ed è stato girato sessant'anni fa. La gente non legge più ai propri figli Omero o Erodoto, ma i film li guardano tutti. È questa, oggi, la nostra mitologia. La Disney rende quei miti parte della nostra cultura e spero che anche la Pixar sia in grado di farlo».[7]

Cosa forse ancor più importante, Jobs non credeva che la Apple potesse inscenare un rientro in grande stile. In effetti, non ci credeva a tal punto che nel giugno 1997 cedette a prezzo minimo il milione e mezzo di azioni ricevute per l'affare NeXT. Le vendette tutte tranne una, simbolica: non credeva che il futuro della Apple valesse più di una singola azione.

Ma all'inizio di luglio 1997 il consiglio d'amministrazione della casa della mela richiese le dimissioni di Amelio in seguito a una serie di pessimi risultati finanziari, incluso un trimestre conclusosi con una perdita di 740 miliardi di dollari, la più grave mai subita da un'azienda della Silicon Valley.[8]

L'opinione comune è che Jobs abbia soppiantato Amelio dopo averlo pugnalato alle spalle, in uno studiatissimo golpe. Ma non ci sono prove che Jobs progettasse di assumere il controllo della società; anzi, sembra piuttosto vero il contrario. Molte delle persone intervistate per questo libro sostengono che inizialmente egli non avesse alcun interesse nel ritornare alla Apple: era troppo impegnato con la Pixar e non aveva praticamente la minima fiducia in un possibile salvataggio dell'azienda.

Perfino dall'autobiografia di Amelio risulta chiaramente come Jobs non fosse intenzionato ad assumere il comando della società (se non si tiene conto di quanto l'ex CEO stesso ha in seguito sostenuto in senso contrario): «Non aveva mai pensato che l'accordo richiedesse di riservare alla Apple più di una minima parte della sua attenzione», si legge.[9] E, poco prima, Amelio notava come Jobs avesse chiesto essere pagato in denaro per la cessione della NeXT e non in azioni della Apple. Ma fu lui a insistere per corrispondergli una buona parte della somma in azioni, non volendo che Jobs abbandonasse l'azienda. Voleva che si impegnasse nella società, che «fosse direttamente coinvolto» nel suo buon andamento, per dirla con parole sue.[10]

In diverse occasioni, Amelio ha accusato Jobs di aver tramato per ottenere le sue dimissioni in modo da poter assumere il controllo, ma tali accuse non sono corroborate da alcuna prova concreta. Per l'ex CEO è certo più comodo attribuire la colpa del suo allontanamento a una macchinazione, piuttosto che ammettere onestamente che il consiglio d'amministrazione della Apple aveva perso la fiducia in lui.

Dopo il suo licenziamento non c'era nessun sostituto in vista ed era già da qualche tempo che Jobs dispensava consigli alla società in qualità di consulente speciale di Amelio (non mi pare che in questo ci sia niente di particolarmente machiavellico). Il consiglio d'amministrazione chiese dunque a Jobs di assumere il comando e lui accettò, seppure a titolo provvisorio. Dopo sei mesi assunse il titolo di CEO ad interim, o «iCEO», come veniva spesso scherzosamente chiamato in azienda. In agosto, il consiglio d'amministrazione gli assegnò ufficialmente la carica, mentre continuava a cercare un

sostituto definitivo. Qualcuno ha fatto argutamente notare come non sia stata la Apple ad acquisire Jobs comprando la NeXT, bensì sia stato Jobs ad acquisire la Apple, organizzando sapientemente il tutto in modo da essere pagato per questo.

Nel momento in cui ne assunse il comando, la società di Cupertino produceva una quarantina di prodotti diversi, dalle stampanti a getto d'inchiostro al palmare Newton, pochissimi dei quali erano leader di mercato. L'offerta dei computer era particolarmente sconcertante: c'erano parecchie serie – Quadra, Power Mac, Performa e PowerBook – ciascuna con decine di modelli diversi. Ma le differenze tra questi modelli erano praticamente nulle, fatta eccezione per i loro disorientanti nomi: Performa 5200CD, Performa 5210CD, Performa 5215CD e Performa 5220CD.

«Quello che mi sono trovato davanti quando sono arrivato qui è stata un'infinità di prodotti più uno», avrebbe in seguito raccontato Jobs. «Una cosa da non credersi. E ho cominciato a domandare alla gente: 'Allora, perché mai dovrei consigliare un 3400 invece che un 4400? E quand'è che si dovrebbe passare a un 6500, ma non a un 7300?' Dopo tre settimane non ero ancora riuscito a capirlo. E se non ci riuscivo io... come avrebbero fatto a capirlo i nostri clienti?»[11]

Ho intervistato un ingegnere che lavorava alla Apple intorno alla metà degli anni Novanta. Ricorda di aver visto, attaccato a una parete della sede centrale, un poster dal titolo *Come scegliere il vostro Mac*, con un diagramma di flusso pensato per orientare i clienti nella giungla di offerte. Ma, di fatto, testimoniava soltanto quanto fosse confusa la strategia di produzione della Apple: «Ti rendi conto che qualcosa non va, quando hai bisogno di un poster per riuscire a scegliere il tuo Mac», mi ha spiegato.

Anche la struttura organizzativa si trovava in un analogo stato di confusione. La Apple era diventata una grande, tronfia società inserita nelle 500 aziende top di *Fortune*, con migliaia d'ingegneri e un numero ancor più alto di manager. «La Apple pre-Jobs era vivace, piena d'energia, caotica e per nulla organizzata», ricorda Don Norman, responsabile dell'Advanced Technology Group all'epoca in cui Jobs assunse il controllo (conosciuto come ATG, tale gruppo altro non era se non il leggendario settore di ricerca e sviluppo dell'azienda, il primo a introdurre una serie d'importanti nuove tecnologie).

«Quando ci sono entrato, nel 1993, la Apple era una cosa fantastica», mi ha raccontato in un'intervista telefonica. «Si poteva lavorare in modo creativo, innovativo. Ma era troppo caotica e non è possibile mandare avanti un'azienda in questo modo. Le persone creative devono essere poche e agli altri tocca poi il compito di portare a termine il lavoro.»[12] Stando alle sue parole, gli ingegneri erano pagati per essere originali e creativi, non per il ben più difficile compito di darsi da fare e far funzionare le cose. Ogni giorno lavoravano a qualche nuova invenzione, ma raramente svolgevano le mansioni richieste. In quanto dirigente, Norman rischiava di impazzire. Gli ordini venivano passati, ma sei mesi dopo, incredibilmente, non era ancora stato fatto nulla: «Una situazione assurda», ricorda.

John Warnock della Adobe, uno dei maggiori partner produttori di software per Apple, racconta come le cose siano subito cambiate al ritorno di Jobs: «Aveva una gran voglia di fare: o si era con lui o ci si doveva far da parte. Per dirigere la Apple bisognava agire così, in modo diretto ed energico. Non ci si poteva affidare al caso. Quando Steve affrontava un problema, lo faceva come se avesse sete di vendetta. Credo che si fosse comportato in modo fin troppo rilassato all'epoca della NeXT, mentre allora non lo era più per niente».[13]

L'indagine di Steve

Pochi giorni dopo il suo ritorno alla Apple come iCEO, Jobs si mise al lavoro. Ora che aveva preso l'impegno, aveva fretta di sistemare le cose. Si dedicò subito a un'indagine estremamente minuziosa su ogni singolo prodotto dell'azienda, passandola meticolosamente al vaglio per metterne bene a fuoco le risorse. «Fu costretto a controllare più o meno tutto quello che c'era», racconta Jim

Oliver, assistente di Jobs per diversi mesi dopo il suo rientro. «Parlò con tutti i gruppi di produzione e volle essere informato degli obiettivi e delle dimensioni dei gruppi di ricerca. Diceva: 'Tutto quanto deve avere una ragione. Davvero abbiamo bisogno di una biblioteca aziendale?'»

Jobs esordì convocando uno per uno i diversi gruppi di produzione in una grande sala conferenze. Non appena ci furono tutti, passò subito al sodo. «Niente discorsetti introduttivi, assolutamente no», ricorda Peter Hoddie, un eccellente sviluppatore che sarebbe diventato il programmatore capo di QuickTime, il software multimediale della Apple. «Qualcuno cominciò a prendere appunti, ma Steve disse: 'Non avete bisogno di appunti. Se c'è qualcosa d'importante, ve lo ricorderete di sicuro'.»

Gli ingegneri e i programmatori spiegarono accuratamente ciò su cui stavano lavorando. Descrissero in dettaglio i loro prodotti, illustrandone il funzionamento e il processo di distribuzione, ed esposero quali fossero i loro prossimi progetti. Jobs ascoltò con attenzione e pose parecchie domande. Era molto coinvolto. Al termine di alcune presentazioni chiese: «Se non ci fossero problemi di soldi, che cosa fareste?»[14]

L'indagine proseguì per diverse settimane, tranquilla e metodica. Non si registrò nessuna delle sfuriate per cui il personaggio è tristemente famoso. «Steve disse che l'azienda doveva concentrarsi sull'obiettivo e che lo stesso doveva fare ogni singolo settore», racconta Oliver. «Il tutto in modo estremamente formale, calmo. Disse: 'La Apple versa in gravi ristrettezze economiche e non possiamo permetterci spesa extra'. Sull'argomento si mostrava molto cortese, ma altrettanto deciso.»

Jobs non fece piovere i tagli dall'alto. Chiese a ciascun gruppo di produzione di indicare quello che avrebbe potuto essere tagliato e quello che invece avrebbe dovuto essere mantenuto. Se il gruppo aveva intenzione di tenere in vita un progetto, doveva riuscire a essere molto convincente. Comprensibilmente, alcuni gruppi avrebbero voluto conservare dei progetti che risultavano marginali, ma che erano probabilmente strategici o rappresentavano la miglior tecnologia presente sul mercato. Ma Jobs il più delle volte li liquidava dicendo che se il progetto non portava ad alcun guadagno, allora avrebbe dovuto essere soppresso. Oliver ricorda come la maggior parte dei gruppi offrisse degli agnelli sacrificali, di fronte ai quali però Jobs obiettava: «Non è sufficiente».

«Se vogliamo che la Apple sopravviva dobbiamo tagliare di più», queste erano le sue parole, secondo quanto racconta Oliver. «Niente urla o alterchi, niente insulti. Soltanto: 'Dobbiamo concentrarci sull'obiettivo e fare le cose in cui siamo più bravi'.» Più di una volta il suo assistente vide Jobs stilare su una lavagna uno schema delle entrate annuali della Apple: la tabella mostrava l'improvviso declino, da 12 miliardi di dollari all'anno a 10 miliardi, per finire poi a 7. Jobs spiegava che la Apple non avrebbe più potuto essere una società da 12 miliardi e nemmeno una da 10, ma avrebbe potuto diventare un'azienda da 6 miliardi di dollari.[15]

Le risorse della Apple

Nel corso delle settimane successive, Jobs attuò una serie di importanti provvedimenti.

Top management

Sostituì gran parte dei membri del consiglio d'amministrazione con suoi alleati del settore tecnologico, incluso il magnate della Oracle – nonché suo amico – Larry Ellison. Molti dei suoi uomini di fiducia alla NeXT avevano già ricevuto incarichi importanti alla Apple: David Manovich era il nuovo responsabile delle vendite, Jon Rubinstein dell'hardware, Avadis «Avie» Tevanian del software. In pratica Jobs sostituì tutto lo staff dirigenziale, con una sola eccezione. Mantenne al suo posto Fred Anderson, il responsabile finanziario, da poco assunto da Amelio e per questo non ritenuto parte della vecchia guardia.

Microsoft

Pose fine a una dispendiosa controversia legale inerente ad alcuni brevetti, che si protraeva ormai da anni. Invece di accusare la Microsoft di aver scopiazzato il Mac per il suo Windows, Jobs convinse Gates a proseguire con lo sviluppo dell'indispensabile suite Office per Mac. Senza Office, il Mac sarebbe stato condannato. Riuscì anche a ottenere che Gates finanziasse pubblicamente la società con un investimento di 150 milioni di dollari. L'investimento fu in sostanza simbolico, ma Wall Street lo apprezzò: il valore azionario della Apple aumentò del 30%. In cambio, Gates ottenne che Jobs rendesse Internet Explorer il browser predefinito di Mac; concessione importante, in un momento in cui la Microsoft si trovava impegnata contro la Netscape in una battaglia per il controllo del Web.

Jobs fece il primo passo parlando di persona con Gates il quale, per raggiungere un accordo, inviò in seguito il responsabile finanziario della Microsoft, Gregory Maffei. Quando questi arrivò a casa di Jobs, si sentì proporre una passeggiata nella verde Palo Alto. Jobs era a piedi nudi. «Un cambiamento piuttosto radicale nelle relazioni tra le due società», ricorda Maffei. «[Jobs] fu espansivo e affascinante. Mi disse: 'Le cose davvero importanti di cui ci dobbiamo occupare sono queste', il che permise di accorciare la lista. Avevamo discusso a lungo anche con Amelio, ma le sue idee erano destinate al fallimento. Jobs fu molto più abile. Non fece un'infinità di richieste, ma considerò la situazione nel suo complesso e trovò quello di cui aveva veramente bisogno. E noi ritenemmo che avesse la credibilità necessaria per convincere la Apple a siglare l'accordo.»[16]

Il marchio

Comprese che anche se i prodotti facevano schifo – per dirla con le sue parole – il marchio Apple reggeva ancora alla grande. Considerò dunque il marchio come una delle principali risorse dell'azienda, forse la principale, che però necessitava di essere rivitalizzata. Nel 1998 Jobs dichiarò a *Time*: «Quali sono i grandi marchi? Levi's, Coca-Cola, Disney, Nike. Molti includerebbero nella lista anche Apple. In effetti si potrebbero spendere miliardi di dollari senza riuscire a costruire un marchio altrettanto valido, eppure l'azienda non si serve di questa sua incredibile risorsa. Che cosa significa 'Apple', in fondo? Vuol dire persone che pensano fuori dal coro, che vogliono che il computer che stanno usando le aiuti a cambiare il mondo, a creare qualcosa che faccia la differenza e non soltanto a portare a termine un lavoro».[17]

Indì allora una gara fra tre agenzie pubblicitarie di grido, chiedendo loro di organizzare una massiccia campagna per ridare lustro al marchio Apple. Risultò vincitrice la TBWAChiat, la stessa del leggendario spot per il primo Mac al Super Bowl del 1984, che realizzò in stretta collaborazione con Jobs stesso la campagna «Think Different» (ne parleremo più in dettaglio al Capitolo 4).

I clienti

Si rese conto che un'altra fondamentale risorsa della Apple erano i suoi clienti (all'epoca circa 25 milioni di utenti Mac): clienti fedeli, i più fedeli che un'azienda potesse avere. Se avessero continuato ad acquistare i suoi prodotti, la rentrée avrebbe poggiato su solide fondamenta.

I cloni

Si sbarazzò dei cloni. Una decisione controversa, anche all'interno dell'azienda, ma che permise all'istante alla Apple di riconquistare l'intero mercato Mac eliminando la concorrenza: ora gli utenti non potevano più avere un Mac a buon prezzo dalla Power Computing, dalla Motorola o dalla Umax. L'unico concorrente rimase Windows e la Apple rappresentava un'alternativa totalmente differente. Eliminare i cloni fu una mossa impopolare tra gli utenti Mac, ma si rivelò strategica per la Apple.

I fornitori

Siglò anche nuovi accordi con i fornitori. All'epoca, sia l'IBM sia la Motorola fornivano chip alla Apple. Jobs decise di mettere le due società l'una contro l'altra, dichiarando che si sarebbe rivolto soltanto a una delle due e che si aspettava grosse agevolazioni dalla prescelta. In realtà non ruppe con

nessuno dei due fornitori, ma siccome la Apple era l'unica grossa acquirente di chip PowerPC presso entrambi, ottenne le agevolazioni richieste e, cosa ben più importante, garanzie sul proseguimento dello sviluppo dei chip. In proposito rivelò a *Time*: «Dovevamo andare con i piedi di piombo. C'era un sacco di robaccia da smaltire».[18]

La produzione

L'intervento più risolutivo di Jobs fu la semplificazione dell'offerta di prodotti. Nel suo piccolo ufficio accanto alla sala del consiglio di amministrazione (a quanto si dice, non sopportava gli uffici rimessi a nuovo da Amelio e si rifiutò di entrarci), tracciò sulla lavagna una semplice matrice a doppia entrata. Scrisse in alto «Consumer» e «Professional» e di fianco «Portatile» e «Desktop». Ecco la nuova strategia di prodotto Apple: soltanto quattro computer, due portatili e due desktop, due per l'utente base e due per l'utente pro.

Tagliare la gamma di prodotti fu una mossa estremamente ardita. Ci volle coraggio per ridurre all'osso un'azienda plurimiliardaria. Fare piazza pulita e concentrarsi soltanto su quattro computer fu un intervento radicale, a detta di qualcuno addirittura una mossa folle, quasi suicida. «Quando l'abbiamo sentito siamo rimasti a bocca aperta», ha raccontato a *Business Week* l'ex presidente della Apple Edgar Woolard Jr., «ma è stata una mossa geniale.»[19]

Jobs era consapevole che la Apple si trovava a pochi mesi soltanto dalla bancarotta e l'unico modo per salvarla era puntare esclusivamente su quello che sapeva fare meglio: costruire computer che fossero semplici da usare per gli utenti comuni o per i creativi professionisti.

Eliminò dunque centinaia di progetti software e quasi tutti quelli hardware. Amelio ne aveva già soppressi più o meno trecento – da quelli riguardanti prototipi di computer ai nuovi software – e aveva licenziato migliaia di dipendenti, ma si era dovuto fermare. «I tagli di cui c'era bisogno erano troppi anche per un CEO», racconta Oliver, «e all'epoca Amelio si trovava tremendamente sotto pressione. Questo ha reso più semplice per Jobs ridurre a dieci i cinquanta progetti che erano rimasti.»

Via i monitor, le stampanti e – cosa ancor più controversa – il palmare Newton, una mossa che scatenò la protesta dei suoi estimatori con cartelli e megafoni nel parcheggio aziendale. CI TENGO AL MIO NEWTON, recitava uno dei cartelli; e un altro: IL NEWTON È LA MIA GUIDA.

Molti hanno interpretato la soppressione del Newton come una vendetta contro John Sculley, l'ex CEO della Apple che alla fine degli anni Ottanta aveva estromesso Jobs dalla società. Il Newton era una sua creatura, ed ecco che ora Jobs lo liquidava per vendicarsi. Dopo tutto, la Newton Division aveva appena raccolto i suoi primi guadagni e stava per trasformarsi in una società indipendente. Per i palmari, inoltre, stava sorgendo un nuovo mercato, di lì a poco dominato dal Palm Pilot.

Ma per Jobs, il Newton era una fonte di distrazione. La Apple era nel business dei computer e ciò significava che avrebbe dovuto concentrarsi sui computer. Lo stesso valeva per le stampanti laser. La Apple deteneva una consistente fetta del mercato in questo settore e molti erano convinti che Jobs, chiamandosi fuori, stesse rinunciando a milioni di dollari di potenziali guadagni. Lui sosteneva invece che la Apple avrebbe dovuto vendere computer di qualità: prodotti di ottimo design e di ottima fattura per la fascia alta del mercato, come le auto di lusso. Tutte le automobili fanno la stessa cosa – andare da un punto A a un punto B – eppure un sacco di gente sborsa fior di quattrini per avere una BMW, notava Jobs. Pur riconoscendo che il paragone non era del tutto calzante (un'auto viaggia con qualsiasi carburante, mentre i Mac non potevano far girare Windows), riteneva comunque che gli utenti Apple fossero abbastanza numerosi da farle realizzare dei buoni margini.

Per lui si trattava di un punto fondamentale. Si facevano pressioni – da sempre – perché la Apple vendesse computer a prezzi stracciati, ma lui si oppose sempre strenuamente all'entrare in competizione sul mercato dei computer economici, che vedeva come una gara al ribasso. Tra la Dell, la Compaq e la Gateway c'erano cinque o sei case produttrici che sostanzialmente offrivano lo stesso tipo

di prodotto, soltanto a prezzi diversi. Invece di competere con la Dell per il computer più a buon mercato, la Apple avrebbe prodotto macchine di alta qualità capaci di garantirle guadagni sufficienti per continuare a sviluppare altre macchine di alta qualità. Aumentare il volume delle vendite avrebbe poi contribuito ad abbassare i prezzi.

Da un punto di vista pratico, tagliare l'offerta di prodotti si rivelò una mossa azzeccata. Meno prodotti significava meno giacenze, con conseguenze immediate sul bilancio della società: Jobs fu in grado di ridurre l'ammontare in dollari del magazzino da più di 400 milioni a meno di 100 milioni in un solo anno.[20]

In precedenza, la Apple era stata costretta ad attuare riduzioni contabili per milioni di dollari in prodotti invenduti. Riducendo all'osso l'offerta di prodotti, si minimizzò il rischio di un danno provocato da queste dispendiose operazioni, proprio quel tipo di danno che avrebbe potuto affossare l'azienda.

Per Jobs non fu facile tagliare e riorganizzare. Gli occorsero lunghe ed estenuanti giornate di lavoro. «Non sono mai stato tanto stanco in vita mia», avrebbe raccontato a *Fortune* nel 1998. «Tornavo a casa alle dieci di sera e andavo di filato a letto. Al mattino mi alzavo alle sei, una doccia e poi subito al lavoro. È stata mia moglie che mi ha aiutato a mantenere questo ritmo. Mi ha sostenuto e ha tenuto unita la famiglia anche con un marito fantasma.»[21]

Capitava che a volte fosse assalito dai dubbi. Era già il CEO della Pixar, che si stava godendo il successo di *Toy Story*, e sapeva che tornare alla Apple avrebbe messo sotto pressione la casa cinematografica, la sua famiglia e la sua reputazione. «Non sarei onesto se a volte non mi domandassi se sto facendo o meno la cosa giusta», dichiarò a *Time*, «ma credo che nella vita ci sia un senso e che le cose non succedano per caso.»[22]

Soprattutto, era preoccupato di non farcela. La Apple si trovava in condizioni disperate e lui avrebbe anche potuto non essere in grado di salvarla. In fondo, un posto nei libri di storia se lo era già conquistato, ora non voleva comprometterlo. Nell'intervista rilasciata a *Fortune* nel 1998, dichiarò di aver tratto ispirazione da Bob Dylan, uno dei suoi eroi. Uno dei motivi della sua ammirazione per Dylan era che questi si era sempre rifiutato di accontentarsi. Molti artisti di successo a un certo punto della loro carriera arrivano a uno stallo: continuano a fare quello che li ha resi famosi e non si evolvono. «Se si mettono continuamente in gioco, allora possono ancora dirsi artisti», affermava Jobs. «Dylan e Picasso hanno sempre rischiato.»

Essere «stevizzati»

Anche se non vennero resi noti, dopo il ritorno al potere di Steve Jobs ebbero effettivamente luogo licenziamenti in massa. La maggior parte, se non tutti, fu attuata dai product manager, che congedarono i dipendenti dopo la soppressione dei progetti. Ma la cosa non trapelò sui giornali.

Circolano storie – probabilmente false – che raccontano di come Jobs bloccasse i dipendenti negli ascensori, interrogandoli sul loro ruolo all'interno dell'organizzazione. Se la risposta non gli appariva soddisfacente, i malcapitati venivano licenziati su due piedi. La procedura divenne ben presto nota come «essere stevizzati». L'espressione fa ora parte del gergo aziendale, per indicare un qualsiasi progetto che venga interrotto senza preavviso: «Il mio generatore online di cartamodelli per cucito è stato stevizzato».

Jim Oliver non crede che qualche dipendente possa davvero essere stato «stevizzato» in ascensore; perlomeno, non è mai avvenuto in sua presenza (e Oliver ha seguito Jobs quasi dappertutto per tre mesi in qualità di assistente personale). «Ma storie simili di sicuro circolarono e tennero la gente all'erta», dice. «Si sentivano continuamente raccontare cose del genere, anche se non ho mai trovato nessuno a cui siano capitate davvero.»[23]

Stando a quanto aveva sentito dire in giro, Oliver si aspettava che Jobs fosse un nevrotico imprevedibile e iracondo, per cui rimase piacevolmente sorpreso quando vide che si comportava in modo abbastanza tranquillo. Si esagera riguardo agli accessi di rabbia di Jobs, sostiene. Qualche volta c'erano degli scoppi di collera, è vero, ma erano molto sporadici e spesso premeditati. «Le ramanzine in pubblico erano chiaramente calcolate», racconta (Jobs tende comunque a dividere tutto in due categorie: ha una penna preferita, per esempio, che è una Pilot, mentre tutte le altre sono «una schifezza»; e lo stesso con le persone: o sono dei geni o sono degli idioti).

Può anche essere che Jobs si sia sbarazzato del Newton, ma trattenne comunque gran parte del suo team, che considerava composto da buoni ingegneri. Ne aveva bisogno per uno dei computer della sua griglia: il portatile rivolto agli utenti consumer, in seguito chiamato iBook. Mentre conduceva la sua indagine sulla produzione, infatti, Jobs faceva ricerche anche sul personale. Le risorse dell'azienda non erano soltanto i prodotti, ma anche le persone, e ce n'erano alcune straordinarie. «Dieci mesi fa ho scoperto il miglior team di design industriale che abbia mai incontrato», avrebbe poi raccontato parlando di Jonathan Ive e della sua squadra. Ive lavorava per la Apple già da anni e aveva fatto carriera fino a diventare il responsabile del gruppo di designer (di lui parlerò più in dettaglio al Capitolo 3).

Jobs cercò con particolare cura di scovare i migliori elementi tra i team addetti alla produzione, anche tra quelli che non erano in prima fila. Peter Hoddie racconta che dopo che ebbe terminato la presentazione di QuickTime, Jobs gli chiese come si chiamasse. «Non sapevo se fosse un bene o un male», ricorda, «ma si sarebbe ricordato il mio nome.» In seguito, Hoddie sarebbe diventato il programmatore capo di Quick-Time.

Il piano di Jobs era semplice: tagliare in modo che il team numero uno – quello formato dai suoi ex dirigenti NeXT e dai migliori programmatori, ingegneri, designer e venditori – riuscisse ancora a sviluppare dei prodotti innovativi, migliorandoli e aggiornandoli costantemente. «Tutto ciò che dobbiamo fare è riuscire a realizzare quattro grandi piattaforme di prodotto», spiegava in un'intervista del 1998. «Potremmo far lavorare il nostro team numero uno su tutte e quattro insieme, invece di avere un team numero due o numero tre a occuparsi di ciascuna singolarmente. Riusciremmo a realizzarle in meno tempo.»[24] Come vedremo più avanti, una delle principali strategie di Jobs nel corso della sua carriera è stata quella di arruolare le persone più talentuose che fosse in grado di scovare.

Jobs si assicurò che l'organigramma della Apple fosse chiaro ed efficace. Il suo nuovo organico dirigenziale era piuttosto semplice: Jon Rubinstein era l'addetto alla progettazione, Avie Tevanian al software, Jonathan Ive al design, Tim Cook alla produzione e Mitch Mandich alle vendite. Pose l'accento sul fatto che la catena di comando doveva essere quanto mai lineare: ognuno sapeva a chi far riferimento e che cosa ci si aspettasse da lui. «L'organizzazione è semplice e molto affidabile», avrebbe detto a *Business Week*. «Così tutto diventa più facile. È uno dei miei mantra: concentrazione e semplicità.»[25]

Il dottor No

La coinvolgente capacità di Jobs di mettere a fuoco le situazioni funzionò. Nei due anni successivi, la Apple presentò quattro modelli di computer che collezionarono una serie di successi.

Per primo arrivò il Power Macintosh G3, una macchina veloce destinata agli utenti professionali presentata nel novembre 1997. Oggi non se lo ricorda quasi più nessuno, ma il G3 ebbe un grande successo presso la clientela più importante della Apple, quella professionale, e nel corso del primo anno ne venne venduto il più che rispettabile numero di un milione di esemplari. Al G3 fecero seguito il colorato iBook e il raffinato PowerBook Titanium, entrambi ai vertici delle classifiche di vendita. Ma fu l'iMac, a forma di goccia e a tinte vivaci, che con i suoi 6 milioni di pezzi divenne il computer più venduto di tutti i tempi. Fu un vero e proprio fenomeno culturale, che inaugurò una

vertiginosa serie di prodotti in plastica semitrasparente, dagli spazzolini da denti agli asciugacapelli. Bill Gates non nascondeva il proprio sconcerto per tanto successo. «L'unica cosa che la Apple è ora in grado di fornire è la leadership nel campo del colore», ebbe a dire. «Non ci metteremo molto a recuperare, ne sono sicuro.»[26] Il capo della Microsoft non riusciva a capire che, oltre all'originalità dei colori, erano altri i meriti che contribuivano a rendere l'iMac un successo: facilità d'installazione, un software semplice da usare e una spiccata personalità.

Jobs volle che la Apple si concentrasse su una gamma contenuta di prodotti che fosse in grado di realizzare al meglio. Ma questo tipo di focalizzazione venne applicata anche a ciascun singolo prodotto. Per evitare una «proliferazione di funzioni» – una serie sempre crescente di funzioni aggiunte ai nuovi prodotti in fase di progettazione o dopo la loro distribuzione – Jobs pretese che si definissero e circoscrivessero con estrema chiarezza quelle fondamentali. Molti telefoni cellulari offrono un brillante esempio di questo tipo di proliferazione: possono fare di tutto, ma funzioni chiave come la regolazione del volume o il controllo dei messaggi vocali sono talvolta offuscate dall'eccessiva complessità dei dispositivi. Per evitare che l'utente possa essere confuso da una serie infinita di scelte complicate, uno dei mantra preferiti di Jobs è: «Focalizzare significa dire di no».

Focalizzare significa anche saper dire di no quanto tutti gli altri dicono di sì. Quando Jobs presentò l'iMac, per esempio, questo non era provvisto del drive per il floppy disk, all'epoca una periferica standard su tutti i computer. Oggi può sembrare ridicolo, ma allora da utenti e stampa si levò un coro di proteste. Molti esperti profetizzarono che la mancanza del floppy disk era un errore gravissimo, che avrebbe condannato l'iMac al fallimento: «L'iMac è preciso, elegante, senza floppy e destinato a fallire», scrisse Hiawatha Bray sul *Boston Globe* nel maggio 1998.[27]

Jobs stesso non era sicuro al 100% di quella decisione, racconta Hoddie, ma seguendo il proprio istinto confidava nel fatto che il floppy stesse diventando obsoleto. L'iMac era stato progettato per essere un computer destinato a Internet e i suoi possessori avrebbero dovuto scambiarsi file o scaricare software attraverso il Web. Fu anche uno tra i primi computer sul mercato a servirsi dell'USB, un nuovo standard per la connessione di periferiche che all'epoca nessun altro – a parte Intel, che lo aveva inventato – ancora utilizzava. Ma la decisione di sbarazzarsi dei floppy e di utilizzare l'USB conferì all'iMac un'aura rivoluzionaria. Che quella fosse o meno l'intenzione iniziale, l'iMac assunse i contorni di un prodotto avveniristico.

Jobs ha inoltre saputo mantenere l'offerta di prodotti Apple molto lineare e contenuta. Tra la fine degli anni Novanta e i primi anni del Duemila, sono state presentate al massimo sei principali linee di prodotti: due computer desktop e laptop, alcuni monitor, l'iPod e iTunes. In seguito si sono aggiunti il Mac mini, l'iPhone, l'Apple TV e alcuni accessori per l'iPod come le «socks» di lana o le fasce da braccio. L'insistenza sulla necessità di restare concentrati sull'obiettivo contrasta con la condotta di altre imprese del settore tecnologico – specialmente giganti come la Samsung o la Sony – che bombardano a tappeto il mercato con centinaia di prodotti diversi. Nel corso degli anni, la Sony ha venduto seicento diversi modelli del suo Walkman. Il suo CEO, Sir Howard Stringer, ha dichiarato di provare invidia per quelle aziende capaci di offrire una linea di prodotti contenuta: «A volte mi piacerebbe che avessimo soltanto tre linee di prodotti», si è lamentato.[28]

La Sony non è capace di mettere in commercio un prodotto di qualsiasi tipo senza doverlo presentare in diversi modelli. Una pratica che di solito gli utenti giudicano positivamente, dal momento che è opinione comune che avere una maggiore possibilità di scelta sia sempre un vantaggio. Ma ogni piccola modifica costa tempo, energia e risorse. Se un gigante come la Sony dispone dei mezzi necessari per farlo, la Apple aveva invece bisogno di concentrare e limitare il numero dei modelli distribuiti soltanto per riuscire a immettere qualcosa sul mercato.

Naturalmente, con l'iPod ora anche la Apple ha un'offerta di prodotti simile a quella della

Sony. Ne esistono molti modelli diversi, dall'essenziale Shuffle al sofisticato iPod video, fino ad arrivare all'iPhone. Ma ci sono voluti anni per arrivare a questo punto, non è accaduto tutto in una volta.

Concentrarsi sulle proprie competenze

Da un punto di vista individuale, Steve Jobs si concentra sulle sue aree di competenza delegando tutto il resto agli altri. Alla Apple si dimostra molto produttivo in quelle attività che sa svolgere al meglio: sviluppare nuovi prodotti, sovrintendere al marketing e parlare ai *keynote*. Al contrario, il suo principale compito alla Pixar – ruolo in cui eccelle – è quello di siglare accordi con Hollywood, delegando il resto del processo di produzione dei film ai suoi abili sottoposti. Ecco come potremmo suddividere le sue aree di competenza.

Quello che Jobs sa fare:

1. Sviluppare nuovi prodotti. È un esperto nell'immaginare e nel contribuire a realizzare prodotti nuovi e innovativi: dal Mac all'iPod fino all'iPhone, inventare nuovi prodotti è la passione di Jobs.

2. Presentare i prodotti. Steve Jobs rappresenta l'immagine pubblica della Apple: quando l'azienda deve presentare al mondo un nuovo prodotto è lui a farlo e si prepara per settimane all'evento.

3. Siglare accordi. È un esperto negoziatore: ha siglato un ottimo accordo con la Disney per la distribuzione dei film Pixar e ha convinto tutte e cinque le principali etichette discografiche a vendere la loro musica attraverso iTunes.

Quello che Jobs non sa fare:

1. Girare un film. Alla Apple Jobs ha fama di essere un ficcanaso e di voler gestire tutto in prima persona, ma alla Pixar delega le sue responsabilità: non è in grado di dirigere un film e non ci prova nemmeno (troverete più informazioni sulla Pixar nel corso del Capitolo 4).

2. Trattare con Wall Street. Si mostra scarsamente interessato alle operazioni di Borsa: per molti anni ha affidato la gestione delle azioni della società a Fred Anderson, il suo responsabile finanziario, il cui operato – fino allo scandalo delle stock option della Apple nel 2006-2007 – è stato ampiamente apprezzato.

3. Gestire produzione e servizi. Allo stesso modo, delega il compito della gestione di produzione e servizi al fidato Tim Cook, considerato da molti il suo braccio destro (mentre Jobs era in cura per un tumore, Cook assunse temporaneamente la carica di CEO); grazie a lui, la Apple è diventata un'organizzazione estremamente agile ed efficiente: Jobs si vanta che sia addirittura più efficiente della Dell, il presunto standard di riferimento del settore per quanto riguarda la gestione di produzione e servizi (maggiori dettagli in proposito al Capitolo 6).

4. Restare concentrato. Nel corso degli anni, la lista dei prodotti che Jobs non è riuscito a realizzare si è notevolmente allungata: palmari, web tablet e computer *barebone* di fascia bassa: «Facciamo un sacco di progetti, ma sono orgoglioso tanto dei prodotti che abbiamo creato quanto di quelli che non abbiamo realizzato», ha dichiarato al *Wall Street Journal*.[29]

I laboratori Apple sono stracolmi di prototipi di prodotti che non hanno mai visto la luce. Quello che Jobs è più orgoglioso di non aver mai realizzato è un PDA, un palmare, il successore del Newton da lui soppresso nel 1998. Ha ammesso di aver a lungo *pensato* a un prodotto del genere, ma quando finalmente la Apple era pronta – all'inizio degli anni Duemila – ha deciso che i PDA avevano ormai fatto il loro tempo e che sarebbero stati rapidamente sostituiti dai telefoni cellulari attrezzati con rubriche e agende digitali. Jobs ha raccontato al *Wall Street Journal*: «Subivamo delle enormi pressioni per produrre un PDA ma, dopo averci pensato, ci siamo detti: 'Un momento, il 90% della gente che li usa lo fa soltanto per trasmettere informazioni, non necessariamente per incamerarle, e i cellulari

saranno presto in grado di farlo'».[30] Aveva ragione, come l'iPhone può testimoniare (e il Palm, che non si è saputo adattare, si trova ora messo all'angolo).

Alla Apple è stato chiesto anche di dedicarsi alle grandi aziende, il cosiddetto «enterprise market», ma Jobs si è rifiutato, perché vendere alle aziende – non importa quanto vasto possa essere il potenziale mercato – non rientra tra gli obiettivi della sua azienda. Da quando lui è tornato, la Apple ha puntato sui privati. «Le radici della Apple affondano nel costruire computer per la gente, non per le aziende», ha detto. «Il mondo non ha bisogno di un'altra Dell o di un'altra Compaq.»[31]

Va da sé che si guadagna molto di più a vendere un computer da 3000 dollari che non uno da 500, anche se se ne vendono di meno. Puntando alla fascia medio-alta del mercato, la Apple gode di uno dei margini migliori del settore, pari a circa il 25%. I margini di profitto della Dell ammontano soltanto a circa il 6,5% e quelli della Hewlett-Packard sono perfino inferiori, circa il 5%.

Nell'estate del 2007, la Dell era il maggiore produttore di computer del mondo e deteneva un'enorme quota del mercato statunitense, pari al 30%; la Apple inseguiva al terzo posto, con un molto più modesto 6,3%.[32] Ma nel terzo trimestre del 2007 la Apple ha conseguito il profitto record di 818 milioni di dollari, mentre la Dell – che vende un numero di computer *cinque volte* maggiore – ha guadagnato soltanto 2,8 milioni di dollari. Certo, va detto che gran parte dei profitti della Apple provenivano dalle vendite di iPod e che la Dell era in fase di riorganizzazione, tuttavia la Apple guadagna certamente di più con la vendita di un portatile di fascia alta da 3500 dollari come un MacBook Pro (ben 875 dollari di profitto) di quanto non faccia la Dell con un computer da 500 dollari (circa 25 dollari di profitto). Ecco perché nel 2006 la Dell ha acquisito la Alienware, un'azienda che produce computer per il gaming di fascia alta.

Per quanto sia chiaro come la Apple non competa sul medesimo mercato dei produttori di PC, per anni il suo stato di salute è stato misurato sul numero di computer venduti. Il successo nel mercato dei PC si è sempre calcolato sulla quantità, non sulla qualità. Esperti vari, nonché il gruppo di consulenza industriale Gartner Inc., hanno consigliato alla Apple di abbandonare il mercato dell'hardware, perché negli ultimi anni le sue percentuali si sono ridotte a numeri a una sola cifra. Ma la Apple mira a raggiungere il segmento di mercato più redditizio, non a vendere il maggior numero di computer, sebbene la situazione cominci a cambiare.

Steve insegna...

Lavorare sodo. Rimboccarsi le maniche e mettersi subito al lavoro.

Affrontare le decisioni difficili. Jobs deve prendere delle decisioni difficili e dolorose, ma affronta le situazioni a viso aperto.

Non essere *emotivi.* Valutare i problemi della propria azienda in modo lucido e distaccato.

Agire con determinazione. Non dev'essere stato facile, ma Jobs ha agito con determinazione e lealtà quando è tomato alla Apple e ha avviato la sua radicale riorganizzazione. Sapeva quello che si doveva fare. Si è preso il tempo necessario per spiegarlo e ha preteso che lo staff si adeguasse.

Informarsi, mai supporre. Esaminare l'azienda nei minimi dettagli e basare le proprie decisioni su dati concreti, non sulle supposizioni. Un atteggiamento severo ma corretto.

Chiedere aiuto. Non accollarsi da soli il problema. Jobs chiede aiuto e lo ottiene. I manager contribuiscono a sobbarcarsi il peso di ogni taglio.

Concentrarsi sull'obiettivo significa dire di no. Jobs concentra le limitate risorse della Apple su un numero ristretto di progetti che si possono implementare al meglio.

Restare concentrati, non concedere spazio alla proliferazione delle funzioni. Mantenere le cose semplici: una virtù, in un mondo caratterizzato da una tecnologia troppo complicata.

Concentrarsi su quanto si sa fare meglio e delegare tutto il resto. Jobs non dirige film d'animazione, nè cerca di accattivarsi Wall Street. Si concentra su quanto sa fare meglio.

2

Dispotismo: un uomo solo al comando

Abbiamo fatto i pulsanti sullo schermo talmente belli che viene voglia di leccarli.
STEVE JOBS parlando dell'interfaccia utente di Mac OS X,
Fortune, 24 gennaio 2000

PRIMA del ritorno di Jobs alla Apple, la società aveva per anni tentato, senza riuscirci, di sviluppare una versione moderna di Mac OS. Dal suo debutto nel 1984, il sistema operativo del Macintosh si era trasformato in un miscuglio di codice pesante e instabile. Gestirlo e aggiornarlo era diventato un incubo e per gli utenti questo significava continui crash, blocchi e riavvii, nonché una gran quantità di dati persi, frustrazione e rabbia.

Dato che Mac OS era ancora basato in gran parte su un codice datato e zoppicante, la Apple decise che si sarebbe dovuto ripartire da zero. Nel 1994 i programmatori iniziarono una minuziosa riscrittura del sistema operativo che chiamarono in codice «Copland», dal nome di un famoso compositore statunitense. Dopo un paio d'anni, tuttavia, fu chiaro come il progetto rappresentasse un'impresa colossale destinata a non giungere mai a compimento. Il management dell'epoca stabilì che sarebbe stato più semplice (e più saggio) acquistare un sistema operativo di nuova generazione da un'altra azienda, piuttosto che svilupparne uno da sé. L'esito di tale ricerca fu l'acquisizione della NeXT di Steve Jobs.

La Apple era interessata a NeXTSTEP, un sistema operativo incredibilmente avanzato e sofisticato che Jobs aveva sviluppato durante i suoi anni di esilio e che aveva tutto ciò che mancava al vecchio Mac OS: era veloce, stabile e quasi a prova di crash e aveva delle moderne funzioni di rete – essenziali nell'era di Internet – e una struttura modulare che rendeva più agevole qualsiasi modifica o aggiornamento. Offriva anche un set di strumenti di programmazione, che permetteva agli sviluppatori di compilare in modo più semplice i programmi per il sistema operativo. Gli strumenti di programmazione rappresentano un enorme vantaggio concorrenziale nel settore tecnologico. Una piattaforma fallisce se non è in grado di attrarre programmatori in gamba capaci di creare delle applicazioni ad hoc, proprio come una console per videogame fallisce se non è in grado di attrarre grandi giochi. Dal Mac al Palm Pilot fino alla Xbox, il successo di una piattaforma è determinato principalmente dal software che è in grado di montare. In alcuni casi si tratta della cosiddetta *killer app*, un'applicazione software fondamentale che garantisce il successo della piattaforma, come Office per Windows o il gioco Halo per la Xbox.

E dopo NeXT?

Dopo l'acquisizione della NeXT, la Apple doveva riuscire a capire come trasformare NeXTSTEP in un sistema operativo per Macintosh. A tutta prima l'impresa sembrava così ardua che i programmatori Apple decisero di prendere la vecchia interfaccia di Mac OS 8 e provare a piazzarla sul

codice base di NeXTSTEP. Secondo quanto racconta Cordell Ratzlaff, il manager incaricato della supervisione del lavoro, il semplice trasferimento dell'interfaccia non avrebbe dovuto presentare problemi. «Incaricammo per Mac OS X uno sviluppatore», ricorda. «Il suo era un compito piuttosto noioso: dare alle cose nuove la forma di quelle vecchie.»

Ratzlaff pensava però che fosse una vergogna apporre su un sistema tanto raffinato una brutta facciata e ben presto volle che alcuni sviluppatori si occupassero di creare dei modelli di nuove interfacce. Lui stesso mi ha raccontato che questi modelli erano stati progettati per far risaltare molte delle avanzate caratteristiche celate sotto il cofano di NeXTSTEP, soprattutto le sue straordinarie capacità per quanto riguarda grafica e animazione.[1]

Affabile direttore creativo della Frog Design, uno studio conosciuto e rinomato in tutto il mondo, Ratzlaff ha lavorato alla Apple per nove anni. Partito come sviluppatore, ha salito a uno a uno i gradini della scala gerarchica fino a diventare il responsabile del gruppo dedicato alle interfacce utente per Mac OS, da Mac OS 8 fino alla prima distribuzione di Mac OS X.

Oggi le interfacce sono dinamiche e colorate, ma verso la fine degli anni Novanta tanto il sistema operativo della Apple quanto quello della Microsoft erano sobri e grigi, con finestre squadrate e spigolose, finché la Apple non se ne uscì con l'iMac e la sua forma a goccia, un computer con un involucro di plastica semitrasparente dalle linee sinuose. L'iMac fu una fonte di grande ispirazione per Ratzlaff e i suoi colleghi, che ben presto crearono dei modelli d'interfaccia a sua immagine e somiglianza, morbida e colorata con menu semitrasparenti, bordi smussati e pulsanti tondeggianti.

Il capo di Ratzlaff, Bertrand Serlet – ora vicepresidente senior allo sviluppo software della Apple – apprezzò i modelli, ma fece capire chiaramente come non ci fossero né il tempo né le risorse per implementarli. Lo sviluppatore di Mac OS X continuò così nel suo solitario lavoro di trasferimento della vecchia interfaccia Mac su NeXTSTEP.

Dopo alcuni mesi di lavoro, la Apple organizzò un meeting fuori sede per tutti i gruppi di sviluppatori che stavano lavorando a Mac OS X, per fare il punto della situazione. Ratzlaff venne invitato a presentare i suoi modelli, più che altro per puro divertimento: il suo intervento avrebbe potuto allentare la tensione alla fine di una lunga e spossante settimana. Pur senza contarci troppo, tuttavia, lui sperava ancora di trovare appoggio per le sue idee, rendendo così possibile la loro realizzazione. A mano a mano che gli interventi si succedevano, diventava sempre più chiaro come OS X fosse un progetto di enorme portata. Tutti si chiedevano perfino se si sarebbe mai riusciti a concluderlo. «E poi ecco che arrivo io, alla fine, e annuncio: 'Ah, ecco qui una nuova interfaccia utente. Semitrasparente, con animazioni in tempo reale e piena implementazione del canale alfa'», ricorda Ratzlaff. «Nella sala risuonarono distintamente delle risate: rinnovare l'interfaccia utente non rientrava nei piani. Fu piuttosto deprimente.»

«Siete un branco d'idioti!»

Due settimane più tardi, Ratzlaff ricevette una telefonata da parte dell'assistente di Jobs.

Jobs non aveva visto i modelli al meeting – non vi aveva presenziato – ma ora voleva darci un'occhiata. All'epoca stava ancora conducendo la sua indagine su tutti i gruppi di produzione. Ratzlaff e i suoi sviluppatori se ne stavano seduti in una sala conferenze aspettando che Jobs arrivasse, quando questi entrò e senza aggiungere altro li definì «un ammasso di dilettanti».

«Siete quelli che hanno progettato Mac OS, vero?» chiese loro. Annuirono con aria imbarazzata. «Bene, siete un branco d'idioti.»

Dopo di che incominciò a elencare quello che non poteva sopportare della vecchia interfaccia Mac, in sostanza quasi tutto. Una delle cose che più detestava era l'esistenza di diversi metodi per aprire finestre e cartelle. Esistevano almeno otto modi per aprire una cartella: dai menu a tendina o a

comparsa al Dragstrip, il Launcher o il Finder. «Il problema era che c'erano troppe finestre», racconta Ratzlaff, «e lui voleva semplificarne la gestione.» Dato che Ratzlaff era il principale responsabile di tutte queste funzioni, cominciò a preoccuparsi della propria posizione. Ma dopo una ventina di minuti di sferzanti critiche, comprese che il suo posto di lavoro era probabilmente salvo: «Dato che non lo aveva ancora fatto, capii che non ci avrebbe licenziato», spiega.

S'immersero in una dettagliata discussione sulla vecchia interfaccia Mac e su come avrebbe potuto essere rinnovata. Il team di Ratzlaff mostrò a Jobs i propri modelli e la riunione si concluse per il meglio: «Realizzatene un prototipo e fatemelo vedere», ordinò il CEO.

Il gruppo di sviluppatori lavorò giorno e notte per tre settimane, realizzando prototipi funzionanti con Macromedia Director, uno strumento di compilazione multimediale spesso utilizzato per creare dei modelli d'interfacce personalizzate per applicativi o siti Web. «Sapevamo che c'erano in ballo i nostri posti di lavoro e perciò eravamo piuttosto preoccupati», racconta Ratzlaff. «[Jobs] venne nei nostri uffici e passammo con lui l'intero pomeriggio. Rimase sbalordito. Dal quel momento in poi, fu chiaro che per Mac OS X ci sarebbe stata una nuova interfaccia utente.»

Jobs fu così colpito che dichiarò: «Questa è la prima prova di un QI a tre cifre che io abbia mai visto alla Apple». Ratzlaff fu contento del complimento: per il boss, riconoscere a un collaboratore un QI superiore a 100 equivale a un giudizio più che lusinghiero. Rassicurati, gli sviluppatori festeggiarono con qualche bottiglia di birra. Si sentirono ancora un tantino in ansia quando videro Jobs avanzare lungo il corridoio insieme a Phil Schiller, il responsabile marketing, ma fortunatamente il capo aveva un'aria soddisfatta. Quando si avvicinò, lo udirono rivolgersi tutto eccitato a Schiller: «Devi assolutamente vederlo!»

«Da quel momento in poi non avemmo più problemi», ricorda Ratzlaff.

Nessun dettaglio è insignificante

Durante i diciotto mesi seguenti, il gruppo di Ratzlaff s'incontrò settimanalmente con Jobs per tenerlo aggiornato sugli ultimi prototipi; lui richiedeva che fossero predisposte diverse varianti per ogni singolo elemento della nuova interfaccia – i menu, le finestre di dialogo, i pulsanti – in modo da poter poi scegliere la migliore (come vedremo in seguito in modo più approfondito, è sua abitudine pretendere che i prodotti in fase di sviluppo – sia hardware sia software – gli vengano presentati in più varianti). Durante gli incontri dispensava un sacco di consigli su come migliorare i prototipi e soltanto quando si dimostrava soddisfatto le singole funzioni potevano venire definitivamente approvate.

I modelli in Macromedia Director elaborati dal team di sviluppatori erano convincenti, ma non erano ancora un software operativo. Jobs poteva aprire e chiudere finestre, scorrere menu e vedere come il sistema avrebbe lavorato, ma si trattava soltanto di animazioni e non del codice funzionante, che gli sviluppatori tenevano su un altro computer, posto di fianco a quello con la demo. Quando gli mostrarono il codice, Jobs si piegò in avanti, il naso incollato allo schermo, ed esaminò demo e codice con attenzione, osservando alternativamente l'una e l'altro.

«Li confrontava pixel per pixel per vedere se combaciavano», racconta Ratzlaff. «Analizzava il minimo dettaglio, esaminava minuziosamente ogni singola cosa.» Nel caso avesse riscontrato una seppur trascurabile differenza, qualche programmatore si sarebbe sicuramente preso una bella strigliata.

Incredibile a dirsi, il gruppo di Ratzlaff lavorò sei mesi prima di realizzare delle barre di scorrimento che incontrassero l'approvazione di Jobs. Le barre di scorrimento rappresentano una parte importante di ogni sistema operativo, ma non sono certo l'elemento più visibile di un'interfaccia utente. Eppure, Jobs insistette affinché avessero un particolare aspetto e il team fu costretto a riprogettarle versione dopo versione. «Le cose dovevano essere fatte per bene», ricorda sorridendo Ratzlaff ripensando alla fatica spesa per un dettaglio apparentemente tanto marginale.

Inizialmente gli sviluppatori faticarono non poco per realizzare i dettagli della barra di

scorrimento: le freccine erano della dimensione sbagliata o non occupavano il posto giusto, oppure era il colore che non andava bene. Le barre, poi, dovevano avere un aspetto differente a seconda che la finestra fosse attiva o in secondo piano. «Fu piuttosto complicato fare in modo che, a prescindere dalle diverse condizioni in cui potevano comparire, si adattassero al resto del progetto», rievoca Ratzlaff con una nota di stanchezza nella voce. «Non abbiamo mollato finché ci siamo riusciti. Ci abbiamo lavorato sopra per molto, molto tempo.»

Semplificare l'interfaccia utente

L'interfaccia di Mac OS X fu progettata pensando ai nuovi utenti. Dato che il sistema avrebbe rappresentato una novità per tutti – anche per i vecchi utenti Mac – l'obiettivo di Jobs era quello di semplificare al massimo l'interfaccia. Per esempio, nel precedente Mac OS 9 molte delle opzioni di configurazione e controllo del sistema operativo erano nascoste in miriadi di estensioni di sistema, menu di controllo e specifiche finestre di dialogo per ogni singola componente. Creare una connessione Internet, per esempio, significava dover andare a modificare le impostazioni in una mezza dozzina di posti diversi.

Per semplificare le cose, Jobs volle che il maggior numero possibile di strumenti di configurazione fosse raccolto in un unico luogo, detto Preferenze di Sistema, posto in un nuovo elemento chiamato Dock. Il Dock è una barra contenente delle icone posta orizzontalmente sulla parte bassa dello schermo, in cui compaiono le applicazioni di uso più comune e il cestino. Può ospitare qualsiasi tipo di elemento, da una cartella di uso frequente a uno di quei miniprogrammi chiamati «script».

Jobs insistette perché il numero degli elementi dell'interfaccia fosse ridotto al minimo, sostenendo che la cosa più importante è il contenuto delle finestre, non le finestre in sé. La sua smania di ridurre e semplificare determinò l'esclusione di alcune importanti funzioni, compresa una modalità di visualizzazione a finestra singola che aveva richiesto agli sviluppatori lunghi mesi di lavoro.

Una delle cose che Jobs non sopportava era di avere più finestre aperte contemporaneamente. Ogni volta che si aprivano una cartella o un documento nuovi compariva una nuova finestra e in poco tempo lo schermo era zeppo di finestre sovrapposte. Per questo gli sviluppatori avevano creato una modalità di visualizzazione a finestra singola: tutto veniva aperto all'interno della medesima finestra, a prescindere da quale programma l'utente stesse utilizzando. La finestra poteva contenere un foglio elettronico, poi un documento di testo o una foto digitale. L'effetto complessivo ricordava il passaggio da un sito Internet all'altro all'interno di una singola finestra del browser, soltanto che in questo caso si trattava di documenti salvati sull'hard disk del computer.

A volte il sistema funzionava senza intoppi, ma spesso la finestra necessitava di essere ridimensionata per poter mostrare il contenuto di documenti di diverso formato. Lavorando con un documento di testo, per esempio, assumeva una forma lunga e stretta per rendere più semplice lo scorrimento verso l'alto o il basso, ma se l'utente avesse aperto un'immagine con orientamento orizzontale, la finestra avrebbe dovuto essere allargata.

Ma non era questo il problema più grave. Il fatto era che gli sviluppatori erano stati costretti a porre un pulsante apposito nella barra degli strumenti della finestra, per attivare o disattivare tale sistema. Jobs stabilì, per motivi di semplicità, di eliminarlo: avrebbe anche potuto tollerare la necessità di ridimensionare le finestre, ma non quel pulsante aggiuntivo che andava a ingombrare la barra degli strumenti. «La sola funzionalità non ne giustificava ai suoi occhi l'esistenza», racconta Ratzlaff.

Durante la creazione della nuova interfaccia, capitava che i consigli di Jobs sembrassero a prima vista delle idee bizzarre, per poi rivelarsi invece delle ottime trovate. Nel corso di una delle riunioni, egli stava osservando attentamente i tre pulsanti posti nell'angolo superiore sinistro di ogni finestra, che servivano rispettivamente a chiudere, ridurre a icona e a espandere la finestra. Gli

sviluppatori li avevano colorati tutti e tre con lo stesso grigio tenue per evitare che finissero con il distrarre l'utente, con il risultato però che la loro funzione non era facilmente intuibile. Suggerirono di illustrarla attraverso delle animazioni che si sarebbero attivate al passaggio del mouse, ma poi Jobs se ne uscì con quella che inizialmente parve un'indicazione piuttosto strana: i pulsanti dovevano avere i colori di un semaforo, ovvero rosso per chiudere la finestra, giallo per minimizzarla e verde per espanderla. «Nel momento in cui la sentimmo, pensammo che fosse una cosa alquanto strana da associare a un computer», ricorda Ratzlaff, «ma ci lavorammo comunque su per un po' e alla fine aveva ragione lui.» Il colore dei pulsanti rimandava implicitamente alle conseguenze del loro utilizzo, in modo particolare per quanto riguarda quello rosso, che avvertiva l'utente del «pericolo» se l'avesse cliccato senza tuttavia avere intenzione di chiudere la finestra.

Arriva OS X

Jobs sapeva che l'uscita di OS X avrebbe suscitato vibranti proteste tra le case di produzione software esterne alla Apple, perché sarebbero state costrette a riscrivere tutti i loro programmi affinché potessero girare sul nuovo sistema operativo e, nonostante la presenza degli ottimi strumenti di programmazione forniti, gli sviluppatori avrebbero comunque potuto opporsi. Lui e i suoi collaboratori si lambiccarono il cervello per trovare il modo migliore di affrontare il problema e alla fine stabilirono una strategia: se fossero riusciti a convincere almeno tre fra i maggiori produttori ad accettare OS X, tutti gli altri li avrebbero seguiti. Le tre società in questione erano Microsoft, Adobe e Macromedia.

Funzionò, alla fine. Microsoft supportò OS X fin dagli inizi, grazie all'accordo siglato nel 1998 tra Jobs e Bill Gates, che prevedeva cinque anni di supporto software. Adobe e Macromedia, tuttavia, non furono altrettanto rapide nel riscrivere le loro principali applicazioni, come per esempio Photoshop e Dreamweaver. Entrambe alla fine eseguirono il *porting* dei loro programmi, ma si rifiutarono di riscrivere per OS X le loro applicazioni più diffuse, una decisione che portò la Apple allo sviluppo di software proprietario e, indirettamente, all'iPod (ne parleremo più dettagliatamente in seguito).

Che la Apple stesse lavorando a OS X non era certo un mistero, ma che OS X avesse una nuova interfaccia, sì.

Il progetto fu portato avanti in gran segreto (perfino alla Apple pochissime persone ne erano a conoscenza, in pratica soltanto il gruppo che ci stava lavorando), innanzi tutto per impedire ad altri – soprattutto alla Microsoft – di copiarla. Ma un'altra e forse ancor più importante ragione era che Jobs non voleva affossare le vendite del sistema operativo Mac allora in circolazione. Voleva insomma evitare quello che è conosciuto con il nome di «effetto Osborne», che si verifica quando un'impresa commette un suicidio commerciale annunciando una nuova tecnologia ancora in fase di sviluppo.

Non appena ebbe inizio la fase di sviluppo di OS X, Jobs pretese che nessuno più alla Apple si permettesse di criticare in pubblico il sistema operativo Mac ancora in circolazione. I programmatori era sempre stati piuttosto onesti nel riconoscerne i problemi e i limiti. «Mac OS X era la sua creatura e Steve sapeva quanto fosse speciale», racconta Peter Hoddie, «ma disse che negli anni successivi avremmo dovuto concentrarci su Mac OS, perché senza di quello non saremmo mai arrivati fin lì. Sembrava Kruscev quando sbatté la scarpa sul banco dell'ONU: 'Dovete fornire supporto a Mac OS, ragazzi. Mettetevelo bene in testa!'»[2]

Il Mac OS X fu svelato al Macworld del gennaio 2000, dopo quasi due anni e mezzo di lavoro da parte di un migliaio di programmatori. Fu una grande impresa. Era – e probabilmente lo è ancora – l'interfaccia più evoluta mai progettata per gestire complessi effetti grafici in tempo reale come trasparenze, sovrapposizioni e animazioni; ma doveva anche girare su tutti i processori G3 che la Apple aveva distribuito sul mercato e con appena 8 MB di memoria video. Un'impresa che sembrava impossibile.

Durante la presentazione al Macworld, Jobs annunciò che sarebbe divenuto il CEO permanente della Apple, cosa che suscitò un fragoroso applauso. Molti dipendenti hanno notato come in realtà questo non sia avvenuto se non dopo la distribuzione sul mercato di OS X, nel marzo 2001. A quella data Jobs era alla guida della Apple già da due anni e mezzo e aveva sostituito quasi tutti gli amministratori e i dirigenti, organizzato marketing e pubblicità, risanato il settore hardware con l'iMac e riorganizzato le vendite. Ratzlaff osserva come, con OS X, Jobs abbia rinnovato l'azienda insieme a tutti i suoi principali prodotti: «Aspettava che anche le ultime componenti principali dell'organizzazione raggiungessero i suoi standard, prima di assumere l'incarico di CEO in permanenza», racconta.

Il processo di sviluppo secondo Steve Jobs

Per anni la Apple aveva incoraggiato una stretta aderenza alle sue HIG (Human Interface Guidelines, «Linee guida per interfacce umane»), una sorta di bibbia degli standard da seguire per assicurare un'esperienza utente coerente nell'utilizzo di applicazioni differenti. Le HIG indicavano agli sviluppatori dove inserire i menu, che tipo di comandi questi dovessero contenere e che forma dare alle finestre di dialogo. Il concetto era che tutto il software Mac dovesse funzionare allo stesso modo, a prescindere da chi ne fosse stato il produttore.

Le linee guida furono stilate per la prima volta negli anni Ottanta, quando i computer venivano utilizzati soprattutto per produrre qualcosa, per esempio creare e stampare dei documenti. Nell'era di Internet, tuttavia, essi sono utilizzati per la comunicazione o il consumo di media tanto quanto per la stampa di documenti o l'editing video. I software per riprodurre video o per parlare in videoconferenza con gli amici possono essere molto più semplici rispetto ad applicazioni quali Photoshop o Excel: spesso non hanno bisogno di molte funzioni e ci si può sbarazzare di menu a tendina e finestre di dialogo sostituendoli soltanto con pochi semplici pulsanti. Negli ultimi dieci anni abbiamo assistito a un progressivo spostamento verso miniapplicazioni dedicate a una sola funzione, sia su Mac (i widget) sia su Windows (i gadget).

QuickTime di Apple fu uno dei primi esempi di software a beneficiare del ripensamento dell'interfaccia. Utilizzato per la riproduzione di file multimediali, soprattutto musica e video, il programma richiedeva un numero minimo di comandi per avviare o fermare la riproduzione video e per la regolazione del volume. Fu deciso che QuickTime sarebbe stato uno dei primi software Apple ad avere un accesso semplice come quello di un qualsiasi elettrodomestico.

L'interfaccia del programma fu progettata da Tim Wasko, un simpatico canadese che in seguito sarebbe passato alla progettazione dell'interfaccia dell'iPod e che arrivava dalla NeXT, dove aveva lavorato con Jobs. Alla Apple lo consideravano un dio della computer grafica. «Conosce Photoshop come le sue tasche», racconta Hoddie. «Basta chiedergli: 'E questo come lo vedi?' e tic-tic-tic», Hoddie mima il suono delle dita che ticchettano veloci su una tastiera, «eccolo già renderizzato.»

Il team responsabile di QuickTime era composto da una mezza dozzina tra sviluppatori e programmatori, inclusi Hoddie e Wasko. Per sei mesi s'incontrarono con Jobs una o due volte alla settimana e in ciascuna occasione il gruppo presentava una decina o più progetti, proponendo spesso nuovi temi e interfacce. Le prime idee prevedevano un aspetto in similplastica di colore giallo, ispirato allo Sport Walkman della Sony, e svariate interfacce metallizzate o simulanti altri materiali. Tutto era come un gioco. «Steve non è un fanatico del design, ma ha sempre voglia di sperimentare cose nuove», spiega Hoddie.

All'inizio i progetti erano presentati su un computer, ma ben presto il team si rese conto che riuscire a metterli e toglierli da uno schermo era un processo laborioso, così si incominciò a stamparli su ampi fogli di carta fotografica. Le stampe venivano sparse su un grande tavolo da conferenza, in modo da poter essere velocemente passate in rassegna. Per Jobs e gli sviluppatori era più semplice

scegliere i progetti che preferivano, potendo decidere con quale tema una determinata interfaccia si abbinasse meglio. Il metodo si rivelò così efficace, che in seguito sarebbe stato adottato da quasi tutti gli sviluppatori della Apple.

Alla fine di questi incontri, capitava che Jobs si portasse via qualche stampata per mostrarla ad altri: «Ha un grande senso del design, ma è anche capace di ascoltare un parere», racconta Hoddie.

Dopo molti mesi passati a sperimentare diversi progetti, Wasko presentò un'interfaccia metallica che, pur incontrando il gradimento di Jobs, non era ancora del tutto quella giusta. All'incontro successivo, Jobs mostrò un catalogo della Hewlett-Packard con il logo HP in metallo spazzolato, simile alla superficie di un elettrodomestico da cucina di lusso. «Questo mi piace», disse. «Vedete che cosa siete in grado di fare.»

Il gruppo si ripresentò dunque con un'interfaccia in metallo spazzolato, che per molti anni a seguire avrebbe rappresentato il tema predominante utilizzato sia nel software della Apple sia nel suo hardware di fascia alta. Durante i primi anni Duemila, questo aspetto fu adottato per la maggior parte delle applicazioni, dal browser Safari al calendario iCal.

Jobs è personalmente coinvolto nel processo di sviluppo. Lancia moltissime proposte e dispensa incessantemente consigli per apportare delle migliorie ai progetti. «Non si limita a dire: 'Questo non va, quest'altro può andare'», racconta Hoddie, «ma prende davvero parte al processo di sviluppo.»

Falsa semplicità

A Steve Jobs non è mai interessata la tecnologia fine a se stessa. Non appesantisce un prodotto con appariscenti ma inutili funzioni, accumulandole soltanto perché sono facili da aggiungere. Tutto il contrario. Jobs riduce la complessità dei suoi prodotti fino a che non diventano il più possibile semplici e facili da utilizzare. Molti dei prodotti della Apple sono progettati secondo il punto di vista dell'utente.

Si prenda per esempio l'iTunes Music Store, il più famoso negozio online di musica digitale, presentato nel 2001. Un mucchio di gente all'epoca si chiedeva come avrebbe potuto competere con il fenomeno della pirateria. Perché mai qualcuno avrebbe dovuto spendere un dollaro per ogni brano, quando avrebbe potuto averlo gratuitamente? Jobs rispose che lo avrebbe fatto per «l'esperienza utente»: invece di perdere tempo sulle reti del file sharing per cercare le canzoni, gli appassionati di musica possono loggarsi su iTunes e acquistare i brani con un singolo clic, a una qualità e affidabilità garantite. «Non credo proprio che si possano convincere le persone a smettere di rubare senza offrire loro anche la carota, oltre al bastone», ha dichiarato Jobs. «E la carota è: 'Ti diamo un'esperienza migliore... e ti costerà soltanto un dollaro a canzone'.»[3]

Jobs è estremamente orientato al cliente. Nelle interviste ha spiegato come l'idea alla base dell'iPod non fosse un hard disk di piccole dimensioni o un nuovo tipo di chip, ma l'esperienza dell'utente. «Steve fece fin da subito delle osservazioni molto interessanti su come il punto chiave fosse la navigazione attraverso i contenuti», ha ricordato Jonny Ive parlando dell'iPod. «Si trattava di restare concentrati sull'obiettivo cercando di non esagerare con le funzioni del dispositivo, cosa che lo avrebbe reso complicato condannandolo al fallimento. Le funzioni chiave non erano ovvie e immediate perché ce n'erano troppe: occorreva pertanto sbarazzarsi di parecchie cose inutili.»[4]

Come abbiamo già detto, una delle fasi fondamentali del processo di sviluppo alla Apple è la semplificazione del prodotto. La semplicità deriva dalle scelte fatte dai clienti. Per Jobs, «meno» significa sempre «più»: «A mano a mano che le tecnologie si fanno più complesse, la capacità della Apple di saperle rendere comprensibili ai comuni mortali diventa sempre più ricercata», ha dichiarato al *New York Times*.[5]

John Sculley, CEO della Apple dal 1983 al 1993, nota come Jobs si concentri maggiormente su quanto deve essere escluso da un prodotto, piuttosto che su quanto debba esserne incluso: «Ciò che

rende unico l'approccio di Steve è che lui è sempre stato convinto che le decisioni più importanti non riguardano quello che deve essere fatto, ma quello che si decide di non fare», mi ha detto.[6]

Una ricerca condotta da Elke den Ouden del Politecnico di Eindhoven, nei Paesi Bassi, ha dimostrato come quasi la metà dei prodotti su cui i clienti esercitano il diritto di reso siano perfettamente funzionanti, ma gli acquirenti non riescono a capire come si debbano utilizzare. È risultato che l'utente medio statunitense è disposto ad armeggiare con un nuovo dispositivo al massimo per venti minuti, prima di arrendersi e restituirlo al negozio; la cosa capita con telefoni cellulari, lettori DVD e MP3. Cosa ancor più sorprendente, la ricercatrice ha chiesto a vari dirigenti della Philips (il gigante olandese dell'elettronica era infatti uno degli sponsor della ricerca) di portarsi a casa alcuni apparecchi elettronici e di provare a usarli durante il fine settimana: ebbene, i manager – per la maggior parte esperti di tecnologia – non sono riusciti a farli funzionare. «Gli sviluppatori dei prodotti, chiamati in causa per rendersi conto dei problemi cui va incontro l'utente medio, erano stupefatti della confusione da loro stessi creata», scrive la den Ouden.

L'esito della ricerca è che nella fase iniziale del processo di sviluppo le funzioni dei singoli prodotti non sono state definite con sufficiente cura: nessuno ha indicato chiaramente quale dovesse essere lo scopo principale del dispositivo, per cui gli sviluppatori hanno continuato ad accumulare caratteristiche e funzioni fino a che i prodotti non sono diventati terribilmente complessi. Una storia fin troppo comune nel campo dell'elettronica di consumo e dello sviluppo software. I programmatori hanno infatti la tendenza a creare prodotti che soltanto loro riescono a capire. Ne è un esempio il Nomad Jukebox della Creative, uno dei primi lettori MP3, dotato di un'incomprensibile interfaccia che soltanto un nerd sarebbe stato in grado di apprezzare.

Molti prodotti vengono progettati nella convinzione che più funzioni siano sinonimo di maggior qualità. Si insiste spesso perché gli ingegneri aggiungano funzioni alle nuove versioni dei loro prodotti, etichettati come «innovativi e potenziati». Buona parte di questa proliferazione trova in effetti origine nelle attese dei clienti: ci si aspetta che modelli più recenti debbano essere in grado di fare molte più cose, altrimenti perché ci si dovrebbe aggiornare? Inoltre, gli utenti sono solitamente alla ricerca di dispositivi che sappiano offrire il maggior numero di funzioni, pensando che ciò significhi qualità più alta. La Apple cerca di resistere a questa tendenza. Il primo iPod aveva un hardware compatibile con la riproduzione radio in FM e con la registrazione vocale, ma queste funzioni non furono implementate per timore che potessero rendere macchinoso il dispositivo. «Ciò che è interessante notare è che esprimendo questa semplicità, una semplicità direi quasi... sfacciata, è nato un prodotto completamente originale», ha dichiarato Ive. «Ma l'obiettivo non era distinguersi. In realtà è molto facile fare qualcosa di diverso. Quello che è esaltante è incominciare a capire come questa diversità sia effettivamente una conseguenza della nostra ricerca della semplicità.»

Sono molte le aziende cui piace dichiarare di essere orientate al cliente. Si rivolgono agli utenti e chiedono loro che cosa vorrebbero. Questa cosiddetta «innovazione orientata al cliente» si basa su feedback e gruppi di discussione. Ma Steve Jobs non ne vuol sapere di laboriose ricerche condotte su gruppi di utenti chiusi in una sala conferenze. È lui stesso a provare le nuove tecnologie e ad annotare le proprie reazioni, che poi invia ai suoi ingegneri come feedback. Se qualcosa è troppo complicato da usare, dà istruzioni perché sia semplificato. Tutto ciò che è superfluo o disorientante deve essere eliminato. Se funziona per lui, allora funziona per i clienti Apple.

John Sculley mi ha detto che Jobs si concentra sempre sull'esperienza utente: «Guarda sempre alle cose partendo dall'esperienza che ne faranno i clienti. A differenza di molte altre persone del marketing, però, che vanno in giro a fare prove e a chiedere alla gente che cosa desideri, Steve non crede in questo genere di cose. Ripete: 'Come potrei chiedere a qualcuno come dovrebbe essere un

computer basato su un'interfaccia grafica, se questi non ha la minima idea di com'è fatto un computer basato su un'interfaccia grafica? Nessuno ne ha ancora mai visto uno!'»[7]

Nell'arte come nella tecnologia, la creatività ha a che fare con l'espressione individuale. Steve Jobs non si serve dei gruppi di discussione, proprio come un'artista non ci si affiderebbe per dipingere un quadro. Non può innovare chiedendo a un campione di utenti che cosa vorrebbe: la gente non sa quello che vuole. Come ebbe a dire una volta Henry Ford, «se avessi chiesto ai miei clienti che cosa volevano, mi avrebbero risposto: 'Un cavallo più veloce'».

Patrick Whitney, direttore della più importante scuola di specializzazione in progettazione degli Stati Uniti – l'Institute of Design dell'Illinois Institute of Technology – sostiene che i gruppi di utenti non contribuiscono all'innovazione tecnologica. Tradizionalmente, questo settore ha sempre condotto studi approfonditi sui nuovi prodotti, soprattutto sulle interfacce. Questi studi sull'interazione uomo-computer vengono in genere realizzati dopo la fase di progettazione di un prodotto, per capire che cosa funziona come previsto e che cosa necessita invece di essere rivisto. Per definizione, questo tipo di indagine richiede utenti che abbiano poca familiarità con la tecnologia, perché i risultati non siano alterati. «I gruppi devono essere formati da utenti inesperti», spiega Whitney, «che ovviamente non sono in grado di dirci quello che vogliono. Dobbiamo osservarli per capire di che cosa hanno bisogno.»

Whitney sostiene che la Sony non avrebbe mai creato il Walkman se avesse dato ascolto ai suoi utenti: «Tutte le indagini di mercato prevedevano il fallimento del Walkman. I risultati erano inequivocabili: nessuno lo avrebbe comprato. Ma [il fondatore della Sony Akio] Marita volle comunque andare avanti, perché sentiva che non sarebbe stato così. Per Jobs è lo stesso. Non ha bisogno dei gruppi di utenti, perché è un esperto di esperienza utente».[8]

«Abbiamo molti clienti e conduciamo numerose indagini di mercato presso il nostro target di consumatori», ha dichiarato Steve Jobs a *Business Week*. «Seguiamo con attenzione anche i trend del settore. Ma, in definitiva, se l'obiettivo è qualcosa di complesso, è davvero difficile progettare un prodotto basandosi sui suggerimenti di un gruppo di discussione. Il più delle volte la gente non sa quello che vuole finché non glielo si mostra.»[9]

Jobs è l'unico componente del gruppo di discussione della Apple. Uno dei suoi maggiori punti di forza è che non ha compiuto regolari studi da programmatore o sviluppatore, né ha una laurea in economia. (A dire il vero non ha nemmeno una laurea, visto che non ha finito l'università). Non pensa come un programmatore, ma come un profano, il che lo rende un banco di prova perfetto per i prodotti della sua azienda. Insomma, è «l'uomo qualunque», il cliente tipo. «Da un punto di vista tecnico ha delle conoscenze da appassionato», dice Dag Spicer, curatore del Computer History Museum di Mountain View, in California. «Non ha seguito un corso di studi tradizionale, ma si è occupato di tecnologia sin da quando era ragazzo. Tecnicamente è abbastanza informato da essere in grado di seguire i trend, come un buon analista finanziario, ma il suo è il punto di vista di un profano. E questo è un grande vantaggio.»[10]

Guy Kawasaki, il primo «Mac-evangelista» della Apple, mi ha detto, esagerando soltanto un po', che il budget stanziato dall'azienda per gruppi di discussione e ricerche di mercato si può rappresentare con un numero negativo. Come molte altre imprese, anche la Apple investe denaro per condurre indagini presso i propri clienti, ma Jobs di sicuro non chiede il parere degli utenti quando sta progettando un nuovo prodotto. «La ricerca di mercato secondo Steve Jobs è il suo emisfero destro che parla al sinistro», ha raccontato Kawasaki.[11]

Steve insegna...

Essere un tiranno. È uno sporco lavoro, ma qualcuno deve pur farlo. Jobs è l'unico componente del gruppo di discussione della Apple. Non è quello che succede nelle altre aziende, ma funziona.

Creare delle alternative e scegliere la migliore. Jobs insiste per avere più possibilità di scelta.

Progettare pixel per pixel. Jobs presta attenzione anche al minimo dettaglio. Dovreste farlo anche voi.

Semplificare. Semplificare significa eliminare. Ecco di nuovo la capacità di focalizzare di Jobs: semplificare significa saper dire di no.

Non aver paura di ripartire da zero. Per Mac OS X valeva la pena di ricominciare da capo, anche se ciò ha richiesto a mille programmatori tre anni di duro e incessante lavoro.

Evitare l'effetto *Osborne.* Mantenere il segreto sui nuovi prodotti finchè non sono pronti per la distribuzione, perchè i clienti non smettano di comprare quelli che avete in commercio.

Non sputare nel piatto in cui si mangia. I programmatori della Apple detestavano it vecchio sistema Mac OS, ma Jobs ha vietato di parlarne in termini negativi.

Quando ci sono le idee, tutto it resto è un gioco. Jobs non è un fanatico del design, ma ha sempre voglia di sperimentare cose nuove.

Trovare un modo semplice per esporre *delle idee innovative.* Se ciò significa disseminare fogli di carta fotografica su un grande tavolo da conferenza, allora procuratevi una grossa stampante.

Non dare ascolto ai propri clienti. Non sanno quello che vogliono.

3

Perfezionismo: product design e ricerca dell’eccellenza

Siate un modello di qualità. Certa gente non è abituata a un ambiente in cui si pretende l’eccellenza.
STEVE JOBS

NEL gennaio 1999, il giorno precedente il lancio della nuova linea degli iMac colorati, Steve Jobs stava provando la presentazione del prodotto in un vasto auditorium nei pressi della sede centrale della Apple. Un reporter di *Time* se ne stava seduto nella sala vuota a osservare, mentre si stavano svolgendo le prove del momento *clou* della manifestazione dell’indomani: quando il nuovo iMac sarebbe apparso per la prima volta davanti al pubblico. Cinque computer in una gamma di diversi colori brillanti erano posati, coperti da un sipario, su di un piedistallo semovente, pronti a raggiungere il centro della scena a un cenno del CEO.

Jobs voleva che quell’istante venisse proiettato su un grande schermo che campeggiava sul palco. I tecnici prepararono la scena, ma lui pensava che l’illuminazione non rendesse giustizia ai computer semitrasparenti: gli iMac erano perfetti dal vivo, ma sullo schermo perdevano un po’ di brillantezza. Suggerì di aumentare le luci e di accenderle prima e disse al regista di provare di nuovo. Gli iMac tornarono dietro al sipario e, a un suo cenno, riapparvero sul palco.

Ma le luci non andavano ancora bene. Jobs andò allora ad accomodarsi su una sedia al centro della sala. «Continuiamo a provare finché non riesce, d’accordo?» ordinò.

Gli iMac tornarono dietro il sipario e poi di nuovo fuori, ma lui ancora non era soddisfatto. «No, no», disse, «così non va per niente bene.» Un’altra prova. Le luci questa volta erano abbastanza forti, ma non erano state accese in tempo. Jobs cominciava a spazientirsi. «Inizio a stancarmi di dover ripetere sempre la stessa cosa», ringhiò.

Lo staff ripeté la scena per la quarta volta e finalmente l’impianto di illuminazione funzionò alla perfezione. I computer fecero la loro sfavillante comparsa sull’enorme schermo. Jobs era euforico. «Oh, ci siamo! È fantastico!» gridò. «Perfetto! Wow!»

Fino a quel momento, il giornalista di *Time* era rimasto seduto a chiedersi perché mai si dedicasse tanta attenzione a un singolo dettaglio come l’illuminazione. Gli sembrava troppa fatica per una parte così piccola dello show. Perché tanto impegno affinché ogni singolo dettaglio fosse perfetto? Poco prima Jobs era andato in estasi per i nuovi tappi svitabili delle confezioni dei succhi di frutta, un altro rebus per il giornalista. A chi poteva davvero importare dei tappi svitabili o se le luci del palco si sarebbero effettivamente accese un secondo prima dell’apertura del sipario? Che importanza avevano queste cose?

Ma quando gli iMac comparvero da dietro al sipario, con le luci a risplendere su di loro, rimase

molto colpito. Scrisse: «Sapete una cosa? Jobs ha ragione. Gli iMac sono più belli se le luci si accendono un attimo prima. E le bottigliette sono più comode con il tappo svitabile. L'uomo comune vuole computer colorati con un accesso *plug-and-play* a Internet».[1]

La ricerca della perfezione

Jobs è ossessionato dai dettagli. È un perfezionista maniaco e rompiscatole che manda fuori di testa i suoi collaboratori con le sue puntigliose richieste. Ma là dove alcuni vedono un perfezionismo impossibile, altri scorgono l'aspirazione all'eccellenza.

La filosofia senza compromessi di Steve Jobs ha saputo ispirare alla Apple un modello di approccio unico nello sviluppo dei prodotti. Sotto la sua guida, lo sviluppo passa attraverso una serie infinita di modelli e prototipi costantemente corretti e modificati, sia per l'hardware sia per il software. I prodotti fanno ripetutamente avanti e indietro tra le mani di sviluppatori, programmatori, ingegneri e manager. Non si tratta di un lavoro in serie. Ci sono un bel numero di riunioni e di sessioni di brainstorming. Si apportano continue modifiche, prestando particolare attenzione alla semplificazione a mano a mano che il progetto evolve. Si tratta di un processo dinamico e circolare, che talvolta richiede di tornare al tavolo da disegno o addirittura di abbandonare del tutto il prodotto.

Proprio come per la presentazione degli iMac, le cose vengono provate e riprovate finché non sono come devono essere. Dopo il suo primo rilascio, l'iMac venne costantemente aggiornato. Oltre agli aggiornamenti di chip e drive, ci fu anche la sostituzione del «blu Bondi» (nome coniato da Apple e ispirato al colore del mare a Bondi Beach, in Australia) con una serie di colori vivaci – blu mirtillo, viola uva, verde lime, rosso fragola e arancione mandarino – e in seguito con nuance più sobrie, come grigio grafite, blu oltremare, rosso rubino, verde salvia e bianco latte.

In ogni occasione Jobs manifesta una straordinaria cura per i dettagli, che permette alla Apple di sfornare prodotti di raffinata fattura degni di un artigiano. I prodotti Apple hanno vinto numerosi premi per il design e suscitano nei clienti un attaccamento che rasenta la mania.

L'aspirazione di Jobs all'eccellenza è il segreto del grande design della casa della mela. Per lui, «design» non significa aspetto esteriore, non riguarda il colore o il dettaglio di stile. Per lui, «design» significa come il prodotto funziona. Significa *funzionalità*, non aspetto. E per capire davvero come il prodotto funzioni, dev'essere studiato nel dettaglio durante la fase di sviluppo. Come Jobs spiegava nel 1996 in un'intervista a *Wired*, «quello del design è uno strano universo. Alcuni pensano che il design si occupi soltanto dell'aspetto esteriore. Ma naturalmente, se si va a scavare più a fondo, si scopre che si occupa di come un prodotto funziona. Il design dell'iMac non era soltanto nel suo aspetto esteriore, anche se quello ne rappresentava una parte. Stava soprattutto nel modo in cui funzionava. Per progettare davvero bene una cosa bisogna capirla. Bisogna afferrare davvero di che cosa si tratta. Capire in profondità una cosa richiede un impegno costante e appassionato: bisogna assaporarla lentamente, non limitarsi a ingoiarla in un boccone. E molte persone non si prendono il tempo necessario per farlo».

Come ha detto lo scultore rumeno Constantin Brancusi, «la semplicità è la complessità risolta». Il primo Macintosh richiese tre anni di sviluppo. Tre anni di durissimo lavoro. Non fu prodotto seguendo la frenetica tabella di marcia tipica di molti prodotti tecnologici. Il progetto fu sottoposto a diverse modifiche. Ogni dettaglio del design, dal tono di beige del suo case ai simboli sulla tastiera, venne valutato nei minimi particolari e riconsiderato più e più volte finché non sembrò soddisfacente.

«Quando si prende in considerazione un problema e questo sembra estremamente facile da risolvere, vuol dire che non si è capita veramente la sua complessità», disse Jobs agli sviluppatori del Mac nel 1983. «Quando poi si riconsidera il problema, allora si capisce quanto sia complesso e si adottano delle soluzioni contorte. È qui che di solito la gente si ferma e la soluzione sembra funzionare, almeno per un po'. Ma le persone veramente in gamba vanno avanti fino a scoprire il principio

sottostante al problema e a trovare una soluzione elegante capace di funzionare a ogni livello. Questo è quello che abbiamo voluto fare con il Mac.»[2]

In principio era il case

Naturalmente l'estetica *è* parte del design. L'interesse di Jobs per l'aspetto esteriore dei computer risale già al primo apparecchio prodotto, l'Apple I. Progettato da Steve Wozniak e assemblato a mano nel garage di casa Jobs, era poco più di un mucchietto di semplici schede coperte da pochi chip. All'epoca i personal computer erano rivolti a una nicchia di utenti, perlopiù ingegneri e amatori, abituati a comprare le singole parti per poi assemblarle sul loro tavolo da lavoro, aggiungendoci alimentatore, monitor e case. Molti di loro si fabbricavano dei case in legno, adoperando di solito delle cassette per la frutta. Uno mise addirittura il proprio Apple I in una valigetta di pelle – con il cavo che usciva da sotto – creando così il primo portatile.

A Jobs non piaceva questa estetica da hobbista. Voleva vendere dei computer completi di tutto a clienti disposti a pagare, e quanto più possibile. Per conquistare l'utente comune, i computer della Apple dovevano avere l'aspetto di prodotti veri, non di un kit di assemblaggio. Quello che ci voleva erano dei bei case in grado di illustrare le loro diverse funzioni, come accadeva per gli altri prodotti sul mercato. L'idea era di costruire dei dispositivi pronti per essere utilizzati, che non richiedessero assemblaggio: bastava accenderli e si poteva cominciare a usarli.

La crociata di Jobs in favore del design ebbe inizio con l'Apple II, il cui progetto passò dal tavolo da disegno alla realtà poco dopo la costituzione della società, nel 1976. Mentre Wozniak lavorava al pionieristico hardware (che gli valse un posto alla National Inventors Hall of Fame), Jobs si concentrò sul case. «Avevo ben presente che per ogni amatore disposto ad assemblarsi l'hardware del proprio computer da solo esistevano migliaia di persone che non erano in grado di farlo, ma che volevano comunque divertirsi con la programmazione, proprio come facevo io quando avevo dieci anni. Con l'Apple II sognavo di vendere il primo vero computer fatto e finito. Cominciò a girarmi per la testa l'idea che il computer dovesse essere messo in un case di plastica», ricorda.[3]

Nessuno, all'epoca, lo faceva. Per riuscire a immaginarsi l'aspetto che avrebbe potuto avere, Jobs cominciò a perlustrare i negozi in cerca d'ispirazione. La trovò nel reparto cucine di Macy's, mentre guardava un robot da cucina Cuisinart. Ecco ciò di cui l'Apple II aveva bisogno: un involucro di plastica ben modellato e dagli angoli arrotondati, colori tenui e una superficie leggermente ruvida.

Non sapendo nulla di design industriale, si mise alla ricerca di un designer professionista. Come suo solito, si rivolse innanzi tutto ai migliori. Interpellò due tra i più affermati studi di design della Silicon Valley, che però non accettarono, perché Jobs non disponeva di abbastanza denaro. Offrì loro delle azioni della Apple, all'epoca prive di alcun valore. Entrambi rifiutarono (ed entrambi avrebbero in seguito rimpianto tale decisione).

Chiedendo in giro, alla fine s'imbatté in Jerry Manock, un designer freelance che aveva chiuso da appena un mese la collaborazione con la Hewlett-Packard e aveva un disperato bisogno di lavorare. Quel che si dice un ottimo incontro: Jobs aveva pochi soldi, mentre Manock era praticamente al verde. «Quando Steve mi chiese di progettare il case per l'Apple II, non ci pensai nemmeno a dire di no», racconta. «Però pretesi di essere pagato in anticipo.»[4]

Manock progettò un case di servizio, secondo la forma richiesta dalla scheda madre di Wozniak. La preoccupazione maggiore era che fosse veloce ed economico da produrre. Lo fece digradante nella parte frontale, perché potesse ospitare la tastiera incorporata, e più alto in quella posteriore dove allocare gli slot di espansione. Jobs voleva che gli utenti lo trovassero bello anche nel caso lo avessero aperto e perciò chiese a Manock di cromare l'interno del case; Manock lo ignorò e lui non insistette.

Per prepararsi al grande debutto dell'Apple II alla prima West Coast Computer Fair nell'aprile 1977 (oggi considerata come l'evento che ha decretato la nascita del settore dei personal computer), Manock aveva fatto produrre una partita di case dalla locale ed economica officina di formatura. Appena usciti dall'officina i case avevano un aspetto piuttosto sommario. Fu necessario limarli per fare in modo che i coperchi si adattassero alle basi e alcuni dovettero essere riempiti e verniciati per avere un aspetto presentabile. Manock ne preparò venti per l'esposizione, di cui però soltanto tre completi, con i loro circuiti stampati all'interno. Jobs piazzò questi tre computer sull'espositore principale e – con molta professionalità – accatastò i restanti dietro lo stand. «Nessun altro prodotto esposto al salone poteva competere con i nostri case in plastica», ricorda Manock. «Anche se la Apple era stata fondata da appena qualche mese, sembrava che avessimo già raggiunto un volume di produzione elevato.»[5]

Grazie al case in plastica, Jobs riuscì nell'intento di fare dell'Apple II un prodotto di consumo, proprio come la Hewlett-Packard aveva fatto con la sua calcolatrice tascabile. Prima che Bill Hewlett la progettasse, la maggior parte delle calcolatrici erano di grandi dimensioni, costose, adatte a un uso esclusivamente da scrivania. In base a precedenti ricerche di mercato si stimava che la richiesta di calcolatrici tascabili fosse limitata a forse 50.000 unità, e tuttavia Hewlett sentì istintivamente che scienziati e ingegneri sarebbero andati matti per un simile prodotto. E aveva ragione: la HP vendette 50.000 unità dell'ormai mitica HP-35 soltanto nei primissimi mesi.

Allo stesso modo, mettere l'Apple II in un accattivante case in plastica trasformò il personal computer da progetto fai da te per appassionati in «elettrodomestico» pronto all'uso per utenti comuni. La speranza di Jobs era che l'Apple II piacesse anche ai patiti della programmazione, e non soltanto agli amatori cui interessava trafficare con i componenti elettronici, e così accadde. Due studenti programmatori di Harvard, Dan Bricklin e Bob Frankston, crearono VisiCalc – il primo foglio di calcolo elettronico – che ben presto divenne la killer app dell'Apple II. Il software permetteva di automatizzare dei noiosi calcoli gestionali: all'improvviso, la gestione dei registri contabili, che prima richiedeva ai ragionieri ore e ore di calcoli, diventò una faccenda semplicissima. VisiCalc – e con lui l'Apple II – divenne un must per ogni attività. Le vendite dell'Apple II lievitarono da un valore di 770.000 dollari nel 1977 a 7,9 milioni nel 1978, per poi passare a 49 milioni nel 1979, facendone il computer di maggior successo del suo tempo.

Jobs si converte alla religione del design

Con il travolgente successo dell'Apple II, Jobs cominciò a occuparsi seriamente di design industriale, in quanto si trattava dell'elemento distintivo tra la filosofia *user friendly* e pronta all'uso della Apple e l'offerta seriosa e puramente funzionale dei primi rivali, come l'IBM.

Nel marzo 1982, Jobs stabilì che alla Apple serviva un designer «di livello internazionale», un progettista di fama mondiale. Jerry Manock e gli altri membri del team di sviluppo non avevano più i requisiti necessari. Nei primi anni Ottanta il design era diventato uno dei punti di forza dell'industria, specialmente in Europa. Il successo ottenuto da Memphis, un gruppo italiano che si occupava del design di mobili e complementi d'arredo, convinse Jobs che era il momento giusto per introdurre l'eleganza e la qualità nel settore dei computer. Quello che gli premeva era soprattutto riuscire a creare un linguaggio visuale comune a tutti i suoi prodotti. Desiderava che quella stessa coerenza stilistica che la Apple cominciava allora ad avere nel campo del software si estendesse anche all'hardware, rendendo immediatamente riconoscibile un prodotto dell'azienda. Organizzò perciò un concorso di design, invitando i candidati, selezionati attraverso riviste del settore, a progettare sette prodotti diversi cui erano stati dati i nomi dei sette nani.

Il vincitore fu Hartmut Esslinger, un trentacinquenne tedesco che, come Jobs, aveva abbandonato l'università, era ambizioso e dotato di grande iniziativa. Era noto nell'ambiente per aver lavorato al design dei televisori Sony. Nel 1983 Esslinger si trasferì in California e aprì il proprio

studio, la Frog Design Inc., lavorando in esclusiva per la Apple per la straordinaria cifra di 100.000 dollari al mese, spese e ore fatturabili escluse.[6]

Esslinger creò un particolare linguaggio visuale in seguito noto come «Biancaneve», uno stile che avrebbe dominato il design dei case per computer per una decina d'anni, caratterizzato da un uso accorto di angoli smussati e arrotondati. Ne è un buon esempio il Macintosh SE, un particolare modello all-in-one che ai giorni nostri in molti hanno convertito in acquario (ecco che cosa riescono a fare quelli che non sanno liberarsi dei loro adorati computer!)

Come Jobs, anche Esslinger prestava molta attenzione ai dettagli. Uno dei suoi tratti caratteristici era un abile ricorso a un incrocio di fessure verticali e orizzontali, capaci di spezzare le pesanti linee dei case facendoli apparire più piccoli di quanto in realtà non fossero. Molte di queste fessure servivano anche da prese d'aerazione, realizzate in sezioni trasversali a forma di S che impedivano che vi si potessero introdurre alcuni oggetti, per esempio graffette. Esslinger insistette anche sull'utilizzo delle migliori tecniche di produzione e convinse Jobs ad adottare uno speciale sistema di formatura conosciuto come «zero-draft». Anche se dispendiosa, la formatura zerodraft rese i case della Apple più piccoli e precisi, caratterizzati da rifiniture che Jobs stesso approvò con entusiasmo (e inoltre rese più difficile la contraffazione, in un momento in cui la Apple era alle prese con alcuni tentativi d'imitazione a buon mercato).

Il linguaggio visuale Biancaneve avrebbe in seguito ottenuto decine di riconoscimenti e i suoi concetti base finirono per essere così largamente adottati dalla concorrenza, da divenire lo standard indiscusso del settore per quanto riguarda i case. I computer beige prodotti dalla Dell, dall'IBM e dalla Compaq nel corso degli anni Ottanta e Novanta (e molti altri ancora oggi) si assomigliavano tutti, perché tutti si rifacevano allo stile Biancaneve.

Il Macintosh, il «Volkscomputer» di Jobs

Nel 1984, mentre lavorava al primo Macintosh, Jobs cominciò a progettare un processo di sviluppo contraddistinto da una costante revisione dei prototipi. Sotto la sua stretta supervisione, incaricò Manock di pensare a un case per il Mac. Allora dipendente a tempo pieno della Apple, Manock lavorò fianco a fianco con un altro esperto designer, Terry Oyama, che realizzò buona parte dei primi schizzi.

Jobs desiderava che il Mac fosse una sorta di robusta Volkswagen: un economico e democratico computer per le masse. Per rendere la produzione del proprio «Volkscomputer» poco dispendiosa, Jobs trasse ancora una volta ispirazione da uno dei suoi eroi, Henry Ford: avrebbe offerto un'unica configurazione per il Mac, proprio come per la Model T di Ford, di cui si diceva fosse disponibile in qualsiasi colore purché nero. Il primo Mac sarebbe stato beige, non avrebbe avuto degli slot di espansione e sarebbe stato dotato di una memoria molto limitata.

Si trattava di decisioni controverse e all'epoca in molti preannunciarono che avrebbero determinato il fallimento del computer: nessuno avrebbe mai comprato una macchina così poco potente e che non poteva essere facilmente aggiornata. Ma, come Ford, Jobs restò fermo nella sua decisione, che gli avrebbe consentito innanzi tutto di risparmiare sui costi di produzione, ma anche di ottenere un effetto secondario che a suo parere avrebbe potuto rappresentare un vantaggio per l'utente: rendere più semplice il computer.

Jobs voleva che il Mac fosse immediatamente accessibile a tutti gli acquirenti, avessero o meno mai posato prima gli occhi su un computer. Sosteneva che i nuovi utenti non sarebbero stati costretti a occuparsi dell'installazione e dei collegamenti, né avrebbero dovuto imparare alcuna misteriosa sequenza di comandi per poterlo utilizzare.

Per rendere più semplice l'installazione, Jobs e il team di sviluppo stabilirono che lo schermo

del Mac, le unità di lettura e i suoi circuiti dovessero essere alloggiati nel medesimo case, con una tastiera rimovibile e un mouse collegato sul retro. Questo tipo di struttura all-in-one avrebbe consentito di evitare tutti i cavi e i collegamenti tipici degli altri PC. E perché occupasse meno spazio sulla scrivania, il Mac si sarebbe sviluppato in verticale, cosa all'epoca insolita. Questo permise di piazzare il lettore dei floppy sotto il monitor, e non di fianco come negli altri computer di allora, la cui forma ricordava quella delle scatole per pizza.

Lo sviluppo verticale diede al Mac un aspetto antropomorfico: sembrava un volto umano, con il lettore dei floppy al posto della bocca e la rientranza per la tastiera nella parte bassa come mento. Jobs colse al volo la suggestione. Voleva che il Mac fosse semplice all'uso e avesse un aspetto rassicurante, e perciò istruì il suo team perché rendesse «amichevole» il case. All'inizio i designer non riuscivano a capire che cosa intendesse dire. «Anche se non ci fece nemmeno uno schizzo, furono le sue idee e la sua creatività a rendere il design quello che poi in effetti fu», avrebbe in seguito dichiarato Oyama. «In tutta onestà, non avevamo la minima idea di che cosa potesse significare per un computer essere 'amichevole', fino al momento in cui non fu lui a spiegarcelo.»[7]

A Jobs non piaceva il design del predecessore del Mac, Lisa, il cui schermo aveva un bordo superiore molto spesso. Gli ricordava la fronte di un uomo di Cro-Magnon. Insistette dunque perché la «fronte» del Mac gli conferisse un'aria più «intelligente» e volle anche che il case fosse solido e resistente. Manock selezionò una robusta plastica ABS – quella utilizzata per i mattoncini Lego – e le diede un aspetto leggermente «ruvido» capace di nascondere i graffi. Scelse il colore beige, Pantone 453, pensando che avrebbe resistito meglio alla luce solare. Le tinte più chiare utilizzate in precedenza viravano infatti, con il tempo, in un terribile arancione; inoltre, quella tonalità sembrava la più adatta a integrarsi negli uffici e nelle case e assomigliava a quella utilizzata dalla Hewlett-Packard per i suoi computer. In questo modo, prese il via un trend negli arredi per ufficio che sarebbe durato quasi vent'anni.

Oyama realizzò un modellino in gesso e Jobs radunò quasi tutti gli sviluppatori del team per darne una valutazione. Andy Hertzfeld, uno degli elementi più importanti e autore di buona parte del software di sistema, lo giudicò grazioso e affascinanate, con una personalità ben precisa. Jobs, tuttavia, vedeva ancora ampi margini di miglioramento. Scrive Hertzfeld: «Dopo che ognuno ebbe detto la sua, Steve diede la stura a una serie di critiche: 'È troppo spigoloso, dev'essere più morbido. Il raggio della prima smussatura dev'essere più ampio e non mi piacciono le dimensioni del taglio. Ma è comunque un inizio'. Non sapevo nemmeno che cosa fosse una smussatura, ma lui conosceva davvero bene il lessico del design industriale ed era estremamente esigente al riguardo».[8]

Jobs si concentrò su ogni singolo dettaglio. Anche la forma del mouse venne progettata in modo da richiamare quella del computer, riprendendone le proporzioni, e il suo monopulsante quadrato richiamava forma e posizione dello schermo.

Sul Mac c'era un solo pulsante, quello di accensione, ed era posto sul retro, dove gli utenti non avrebbero potuto premerlo accidentalmente causando lo spegnimento del computer. Dato che era nascosto sulla parte posteriore, Manock si premurò che lo spazio attorno fosse liscio perché fosse più facile trovarlo al tatto. A suo parere, fu proprio questo tipo di cura per il particolare a rendere il Mac un oggetto d'interesse storico: «Questo è il tipo di dettaglio capace di trasformare un prodotto ordinario in un'opera d'arte», sostiene.

Anche Jobs diede il proprio sostanziale contributo affinché il design del Mac fosse strettamente in relazione con il modo in cui l'utente avrebbe dovuto interagire con il computer. Per esempio, fece togliere dalla tastiera tutti i tasti funzione e i tasti di direzione, uno standard dell'epoca, perché voleva che gli utenti interagissero con il computer non utilizzando quelli, bensì servendosi del mouse. L'assenza di questi tasti produsse anche un effetto secondario: costrinse gli sviluppatori software a

riscrivere completamente i loro programmi per l'interfaccia del Mac. Quello che Jobs voleva era forzare gli sviluppatori software ad abbracciare completamente la nuova forma di interazione rappresentata dall'interfaccia grafica del Mac.

Ogni mese, per molti mesi, Manock e Oyama continuarono a costruire nuovi modelli e Jobs continuò a tenere riunioni con il team per raccoglierne le valutazioni. Ogni volta che veniva presentato un nuovo modello, gli venivano affiancati quelli vecchi per fare un paragone. «Giunti al quarto, io riuscivo appena a distinguerlo dal terzo, ma Steve era sempre critico e risoluto nell'esprimere il suo parere su un dettaglio che io a malapena riuscivo a cogliere», ricorda ancora Hertzfeld. Furono realizzati cinque o sei prototipi prima che Jobs desse finalmente la sua approvazione, dopo di che tutti si misero al lavoro per farne un case prodotto in serie. Per festeggiare – e come riconoscimento del valore artistico dell'impresa – Jobs organizzò una «festa con firma», celebrata bevendo champagne e facendo apporre a tutti i principali membri del team la propria firma nella parte interna del case: «Gli artisti firmano sempre le loro opere», spiegò.[9]

Tuttavia, quando fu messo in commercio nel gennaio 1984, il Mac non era per nulla un computer potente. Per risparmiare, Jobs gli aveva dato soltanto 128 K di memoria, solo una parte di quella realmente necessaria. Semplici operazioni come la copiatura di un file si trasformavano per gli utenti in procedure penose, obbligandoli a inserire e a togliere di continuo il floppy disk dal lettore. I primi utenti amavano il Mac in linea teorica, ma non certo in pratica. Scrive in proposito l'autore di fantascienza Douglas Adams: «Ciò di cui ero innamorato (e credo lo fossero tutti quelli che avevano comprato il computer appena uscito) non era la macchina in sé, incredibilmente lenta e dalle prestazioni limitate, ma un'idea romantica del computer».[10]

Fortunatamente Burrell Smith, il principale programmatore del Mac, aveva previsto il problema e, andando contro le esplicite direttive di Jobs, vi aveva incluso la possibilità di espandere la memoria fino a 512 K aggiungendo alla scheda logica una serie di circuiti supplementari. Grazie alla sua lungimiranza, alcuni mesi dopo la Apple fu in grado di mettere in commercio un modello molto potenziato del Mac, dotato di maggior memoria.

L'«unpacking» alla Apple

Jobs rivolse la propria attenzione a ogni dettaglio del design del computer, incluso l'imballaggio. In effetti, stabilì che la confezione del primo Macintosh avrebbe dovuto giocare un ruolo fondamentale nell'introdurre l'utente alla sua «rivoluzionaria» piattaforma hardware.

Nel 1984, nessuno all'infuori di qualche laboratorio di ricerca aveva mai visto nulla di simile a un Macintosh. Quello che si sapeva sui personal computer era che venivano utilizzati da ingegneri occhialuti e da appassionati che li acquistavano in parti separate e li assemblavano sul loro tavolo da lavoro, e che eseguivano calcoli matematici e rispondevano a misteriosi comandi eseguiti da un cursore intermittente.

Al contrario, Jobs e il suo team avevano creato un computer «amichevole», con pittoresche icone e menu in una lingua comprensibile, il tutto controllato da uno strano dispositivo di puntamento e selezione: il mouse.

Perché acquistassero familiarità con il mouse e con gli altri elementi del Mac, Jobs stabilì che gli utenti avrebbero dovuto collegarli al computer dopo averne aperto la confezione. Questa operazione avrebbe fornito loro una prima idea di quale fosse il loro scopo.

Tutte le componenti – il computer, la tastiera, il mouse, i cavi, i dischi e il manuale – erano confezionate separatamente. Jobs stesso contribuì a progettare la confezione in stile minimalista, su cui campeggiava un'immagine in bianco e nero del Mac contornata da alcune etichette nel font Apple Garamond. All'epoca Jobs parlò di «eleganza» e «gusto», ma le sue idee sul confezionamento introdussero nel settore tecnologico il concetto di *unpacking* – letteralmente «spacchettamento» –, un

rituale volto a familiarizzare l'utente con la macchina che tutti, dalla Dell ai produttori di telefoni cellulari, avrebbero in seguito adottato.

Ancora oggi la Apple progetta con cura gli imballaggi dei propri prodotti, come se si trattasse di una prima introduzione all'uso del prodotto stesso.

Fu Jonathan Ive a dichiarare nel 1999 alla rivista *Fast Company* che la confezione del primo iMac era stata progettata espressamente perché il nuovo utente potesse familiarizzare con il computer. La prima cosa che l'acquirente vedeva scostando il foglio di gommapiuma in cui erano avvolte le varie parti era la maniglia posta sulla parte superiore dell'iMac: un chiaro invito a estrarre il computer dalla scatola e a posarlo sulla scrivania. «Le maniglie sono fenomenali», concludeva Ive. «Si riesce sempre a capire a che cosa servono.»[11]

Seguiva poi la confezione degli accessori, che conteneva tre cavi: uno per l'alimentazione, uno per Internet e l'altro per la tastiera. Ive dichiarò che la presentazione dei vari elementi in questo preciso ordine – prima la maniglia dell'iMac, poi i cavi per farlo funzionare – era stata studiata a fondo perché potesse indicare all'utente (il quale poteva anche non aver mai acquistato un computer prima di allora) quali fossero i passi necessari da compiere per montarlo e farlo funzionare. «Sembra semplice e banale», spiegava Ive, «ma spesso raggiungere un tale livello di semplicità richiede un impegnativo processo di progettazione. Occorre dedicare molte energie a cercare di capire quali sono le reali problematiche dell'utente, anche se quest'ultimo probabilmente farebbe fatica a individuarle da solo.»[12]

Questo tipo di cura per il dettaglio potrebbe sembrare maniacale; e a volte in effetti lo è. Poco prima del lancio dell'iPod sul mercato, Jobs era contrariato perché lo spinotto delle cuffie non produceva un «clic» soddisfacente quando si collegavano o scollegavano gli auricolari. Ordinò perciò a un ingegnere di introdurre in tutti gli iPod che sarebbero stati distribuiti a giornalisti e VIP in occasione della presentazione del prodotto, un nuovo spinotto capace di produrre un rumore accettabile.

Un altro esempio. A un certo punto Jobs pretese che la scheda madre del primo Mac fosse riprogettata per motivi *estetici*. Alcune parti della scheda, secondo lui, erano «brutte», per cui volle che fosse riconfigurata per offrire una disposizione di chip e circuiti più gradevole. I suoi ingegneri rimasero esterrefatti. Si tratta di parti dalla tecnologia estremamente complessa, i cui tracciati sono progettati con cura perché le connessioni tra i diversi componenti siano affidabili e solide, studiati nel dettaglio per impedire che i chip si stacchino e per prevenire la formazione di archi elettrici tra i circuiti. Riprogettare una scheda madre perché fosse più «bella» non sarebbe stata un'impresa facile. Naturalmente gli ingegneri protestarono, sostenendo che nessuno l'avrebbe mai vista e, cosa ancor più importante, pronosticarono che una nuova disposizione dei circuiti non avrebbe funzionato da un punto di vista elettronico. Ma Jobs insistette: «Un buon falegname non usa del legno di pessima qualità per il retro di un armadio, anche se nessuno lo potrà vedere», disse. Brontolando, i tecnici elaborarono allora un nuovo modello, investendo migliaia di dollari per ottenere una scheda più carina. Ma, come previsto, la nuova scheda madre non funzionava e Jobs dovette risolversi ad abbandonare l'idea.[13]

A volte, la sua ricerca della perfezione ritarda lo sviluppo dei prodotti. Non solo: lui non si fa alcun problema neppure a sopprimere progetti sui quali il suo team sta lavorando magari da anni. Tuttavia, il suo rifiuto del compromesso garantisce che i prodotti Apple non vengano messi in distribuzione se non dopo essere stati perfezionati fino a incontrare la sua approvazione.

La grande questione della lavatrice

Nel corso dei primi anni Ottanta, Steve Jobs visse senza problemi in una casa quasi del tutto sprovvista di mobilia, dato che non era in grado di tollerare mobili scadenti. Dormiva su un materasso, circondato da alcune enormi stampe fotografiche. A un certo punto si comprò un pianoforte a coda tedesco, nonostante non lo sapesse suonare, perché gli piaceva il suo design e il modo in cui era stato realizzato. Quando John Sculley gli fece visita rimase scioccato dall'aspetto trascurato della casa.

Sembrava abbandonata, soprattutto se confrontata con le curatissime abitazioni che la circondavano. «Mi dispiace, ma non ho molti mobili», si scusò Jobs, «non ci ho ancora pensato.»[14]

Sculley sostiene che Jobs si sarebbe accontentato soltanto del meglio. «Ricordo quando sono andato a casa di Steve», mi ha raccontato. «Non aveva mobili, soltanto una foto di Einstein – che lui ammira molto – una lampada Tiffany, una sedia e un letto. Non credeva che fosse necessario avere molti oggetti, ma sceglieva con estrema cura quelli che possedeva.»[15]

Per Jobs fare acquisti rappresenta un problema. Per esempio, non riesce mai a decidersi su un telefono cellulare. «Finisco per non comprare un sacco di cose», così ha risposto una volta a una domanda su quali oggetti tecnologici sia solito acquistare, «perché le trovo ridicole.»[16]

Quando non si può fare a meno di comprare qualcosa, l'operazione può risultare complessa. Nella necessità di dotarsi di una lavatrice nuova, Jobs coinvolse la propria famiglia in un dibattito su quale modello scegliere che durò due settimane. La decisione non fu presa dopo una rapida occhiata a prezzo e caratteristiche, come farebbe la maggior parte delle famiglie. Al contrario, la discussione affrontò temi come il confronto tra design americano ed europeo, la quantità di detersivo consumato, la velocità di lavaggio e l'usura dei capi di vestiario.

«Finimmo con il parlare a lungo di design, ma anche dei valori della nostra famiglia. Era più importante che il ciclo di lavaggio durasse un'ora invece che un'ora e mezzo, oppure che i capi uscissero dalla lavatrice davvero soffici e durassero più a lungo? Ci importava poter usare un quarto dell'acqua? Per circa due settimane ne parlammo la sera a cena. Continuavamo a parlare di lavatrici, ma era di design che si stava discutendo.»[17]

Alla fine la scelta cadde su un elettrodomestico tedesco, che secondo Jobs «costava troppo» ma era capace di un buon lavaggio con poca acqua e detersivo. «Sono fatti in modo davvero fantastico; è uno dei pochi prodotti che abbiamo acquistato negli ultimi anni di cui possiamo davvero dirci soddisfatti», dichiarò. «Questa gente ha davvero riflettuto a fondo sul processo. Hanno fatto un gran lavoro con il design di queste lavasciuga. Mi sono entusiasmato più per questi elettrodomestici di quanto non abbia fatto da anni per un qualsiasi altro prodotto high tech.»

La grande questione della lavatrice può sembrare eccessiva, ma Jobs applica gli stessi valori – e lo stesso processo – allo sviluppo dei suoi prodotti. Alla Apple il design industriale non è considerato la ciliegina sulla torta dopo che il prodotto è già stato progettato, come invece accade in molti altri casi. Troppe aziende considerano il design come se fosse un rivestimento da applicare sull'articolo all'ultimo minuto. In effetti, non sono pochi coloro che si affidano all'esterno per questo: dell'aspetto del prodotto si occupa un'altra ditta, allo stesso modo in cui un'altra ditta si occupa della sua produzione in serie.

«È triste e frustrante vedere come siamo circondati da prodotti che sembrano testimoniare una completa mancanza di attenzione», ha dichiarato Ive, nel suo ruolo di guida del piccolo team di design della casa della mela. «Si tratta di una cosa importante quando si ha a che fare con un oggetto. Un oggetto la dice lunga su chi l'ha prodotto, sui suoi valori e sulle sue priorità.»

La Apple delega a ditte esterne la maggior parte del processo di produzione, ma non il design dei suoi prodotti: i suoi designer industriali sono profondamente coinvolti fin dalla prima riunione.

Jonathan Ive, il designer

Inglese, sulla quarantina, Ive ha la corporatura di un lottatore e i capelli quasi rasati a zero. Ma è cortese e disponibile e si esprime in modo sommesso, quasi timido, cosa insolita per una persona nella sua posizione al top di un'ambiziosa organizzazione come la Apple. È talmente schivo che una volta Jobs è dovuto salire sul palco a ritirare un premio al posto suo, nonostante lui fosse seduto tra il pubblico.

Ha ottenuto per due volte un importante riconoscimento per il design mentre era ancora uno studente, l'unico non laureato a esserci riuscito. Da allora i premi si sono fatti più numerosi e più frequenti. Grazie a una serie di prodotti di grande impatto, dall'iMac all'iPhone, Ive è stato per due volte nominato designer dell'anno dal prestigioso Design Museum di Londra. Nel 2006 è stato nominato Comandante dell'Ordine dell'Impero britannico, onorificenza concessa dalla regina Elisabetta.

Discutere di dettagli tecnici con lui è complicato. Ha la tendenza a parlare in astratto e talvolta passa al gergo aziendale. Evita le domande personali, ma basta portare l'argomento sul design ed ecco che diventa quasi impossibile farlo tacere. Ne parla con grande entusiasmo, accompagnando il discorso con gesti infervorati e facendo scrocchiare le dita per dare maggior enfasi.

Durante una delle presentazioni di un prodotto Apple, gli chiesi qualche stringato commento sul design dei case in alluminio che rivestono i desktop professionali (un tipo di case che viene utilizzato da diversi anni, dal Power Mac G5 nel 2003 all'odierno Mac Pro), ricavati da sobrie lamiere di alluminio grezzo spoglie quanto il monolite alieno di *2001: Odissea nello spazio*. Fu fin troppo lieto di illustrare la filosofia – e anche tutto il duro lavoro – che sta dietro al processo di design di un computer. «Penso che si sia soddisfatti soprattutto delle cose che si sono appena progettate», rispose. «Questa è stata davvero complicata.» Si avvicinò a un modello in esposizione e gli si sedette a fianco. «Esiste uno stile semplice e minimalista e poi esiste la semplicità vera», disse. «Questo ha un aspetto semplice perché lo è davvero.»

Mi spiegò che la filosofia complessiva sottesa al computer era stata quella di renderlo semplice: «Abbiamo voluto sbarazzarci di tutto ciò che non era assolutamente necessario. Ma questo non è uno sforzo percepibile. Riprendevamo continuamente dal principio: 'Questa componente ci serve? Possiamo assegnarle le funzioni svolte da queste altre quattro componenti?' Divenne una pratica per ridurre sempre di più, ma questo l'ha reso più semplice tanto da realizzare quanto da utilizzare».

Poi si lanciò in un'appassionata descrizione del design del nuovo computer e non si sarebbe fermato se un addetto alle pubbliche relazioni della Apple non lo avesse interrotto ricordandogli che lo aspettava un altro appuntamento. Ive non riusciva a trattenersi. Il design è la sua vocazione, fatelo cominciare e non smetterà più di parlare con sincerità ed entusiasmo di come il design di una cosa come il sistema di chiusura di un pannello d'accesso non sia per nulla semplice. Prima di salutarci, gli chiesi di trovare per il Power Mac G5 un paragone tra i PC dal miglior design, come quelli prodotti dalla Alienware o dalla Falcon Northwest. Questo tipo di computer aveva la tendenza a somigliare a dei bolidi *hot rod*, con le fiamme dipinte sulle fiancate o le cornici cromate.

«Un mezzo davvero potente non ha bisogno di decorazioni per simulare potenza», rispose filosoficamente. «Io lo vedo come uno strumento molto potente. Non ci sono orpelli che contribuiscano al fatto che lo sia davvero. È semplicemente ovvio che lo sia. Dal punto di vista di un designer, non si tratta di una gara a chi ha l'aspetto più appariscente. È concepito in funzione dell'utilità. Si tratta di un uso dei materiali con un approccio davvero minimalista.»

L'estemporaneo tour organizzato da Ive intorno al case in alluminio del computer rivela molte cose riguardo al processo di sviluppo che ha portato alla sua creazione: lo sforzo per ridurre e semplificare, l'attenzione al dettaglio e un rispetto per i materiali. Vi si aggiungano la sua passione e il suo impegno personali. Ciascuno di questi fattori contribuisce all'impareggiabile design di Ive.

Una propensione per i prototipi

Jonathan Ive e sua moglie Heather vivono con i due figli gemelli in una casa quasi in cima alle Twin Peaks che dominano San Francisco. La casa viene descritta come «sobria», ma lui guida una macchina alla James Bond, un'Aston Martin da 200.000 dollari.

Inizialmente Ive avrebbe voluto dedicarsi al design automobilistico. Iniziò un corso alla Central

Saint Martins Art School di Londra, ma ritenne gli altri studenti troppo strampalati. «Mentre disegnavano i loro progetti facevano 'brum, brum', imitando il rombo del motore», ha raccontato.[18] Allora s'iscrisse a un corso di product design al Politecnico di Newcastle.

Fu lì che sviluppò la sua propensione per i prototipi. Clive Grinyer, suo compagno di studi e in seguito suo collega, ricorda ancora una sua visita nell'appartamento di Ive a Newcastle: rimase sbalordito quando lo trovò stracolmo di centinaia di modellini in polistirolo del suo progetto per l'esame di fine anno, un dispositivo dotato di un apparecchio acustico e un microfono per coadiuvare gli insegnanti nella comunicazione con gli alunni non udenti. Quasi tutti gli altri studenti avevano realizzato cinque o sei modelli per il loro progetto, ma Ive era «concentrato su quello che stava provando a realizzare più di chiunque altro avessi mai incontrato», racconta Grinyer.[19]

Stranamente, all'epoca Ive non era molto portato per i computer. «Durante gli anni dell'università ho avuto seri problemi con l'informatica», ha dichiarato. «Ero convinto di essere tecnologicamente un incapace.»[20] Ma proprio poco prima di lasciare Newcastle, nel 1980, scoprì il Mac. «Ricordo che pensavo sbalordito che fosse molto meglio di qualsiasi altra cosa avessi mai usato», racconta. «Ero colpito dall'attenzione riservata a ogni aspetto dell'esperienza utente. Sentivo per suo tramite una specie di connessione diretta con i suoi designer. Volli saperne di più sulla società, com'era stata fondata, quali fossero i suoi valori e com'era strutturata. Quanto più imparavo su questa organizzazione impertinente e quasi ribelle, tanto più ne subivo il fascino, come se fosse stata sfacciatamente orientata a rappresentare un'alternativa in un'industria ormai compiaciuta e priva di creatività. La Apple significava qualcosa, aveva una propria ragion d'essere che non era soltanto far soldi.»

Con il passar degli anni, intorno a lui i computer si sarebbero moltiplicati. In un'intervista rilasciata a *Face*, Ive ha spiegato come la loro natura polifunzionale lo affascini. «Non esistono altri prodotti in grado di cambiare funzione tanto quanto un computer», ha dichiarato. «L'iMac può essere un jukebox, uno strumento per l'editing video, un modo per tenere in ordine le proprie foto. Lo si può usare per scrivere e fare progetti. Data l'estrema novità e intercambiabilità di ciò che fa, ci permette di utilizzare nuovi materiali e di creare nuove forme. Le possibilità sono infinite e questo mi piace.»

Dopo aver lasciato Newcastle, nel 1989 Ive fu uno dei fondatori del gruppo di design Tangerine a Londra, dove ebbe modo di lavorare su diversi tipi di prodotti, dai gabinetti ai pettini per capelli. Trovava tuttavia frustrante dover lavorare a contratto. Come esterno, aveva ben poca voce in capitolo presso il committente perché le sue idee potessero essere realizzate appieno.

Nel 1992 ricevette una chiamata dalla Apple, che gli chiedeva di proporre alcune idee per i primi portatili. Restarono talmente impressionati dal suo lavoro, che Ive venne assunto come designer e si trasferì in California. Ma quando in quegli anni l'azienda entrò in una fase di declino, il design venne relegato nel dimenticatoio. I manager incominciarono a osservare la concorrenza per trarne ispirazione. Ive fu lì lì per andarsene. Lavorava da solo e in modo indipendente, continuando a disegnare prototipi di prodotti che il più delle volte rimanevano sugli scaffali del suo ufficio.

Naturalmente, con il ritorno di Jobs le cose cambiarono completamente. Ive è sempre lo stesso designer di un tempo, ma i risultati sono completamente diversi.

La sua è una squadra piuttosto ristretta, poco più di una decina di designer industriali che hanno lavorato insieme alla Apple per molti anni. «Abbiamo messo assieme un team di design divino», ha dichiarato Ive.[21] Il gruppo lavora in un ambiente molto riservato, con porte e finestre protette da vetri oscurati, separato dal campus Apple. Ospitato in un edificio anonimo, lo studio è inaccessibile alla maggior parte dei dipendenti, per paura che vengano svelati gli oggetti in produzione. Vi ha accesso soltanto un numero ristretto di persone, autorizzate da un pass elettronico. Neanche l'ex CEO John Sculley aveva accesso allo studio di design. «Ma stiamo parlando di un dirigente che ne aveva le

scatole piene», ha detto Robert Brunner, all'epoca capo del team di design.[22]

Non c'è molto spazio privato all'interno dello studio. Non esistono box o uffici, ma solo un vasto open space con diversi spazi comuni. Dappertutto ci sono costosi e innovativi prototipi: stampanti 3D, potenti postazioni CAD (*Computer Aided Design*, Progettazione assistita da computer) e macchine utensili CNC (*Computer Numerical Control*, Controllo numerico assistito da computer). C'è anche un imponente impianto stereo che per tutto il giorno diffonde brani di musica elettronica, alcuni dei quali inviati dall'Inghilterra dagli amici di Ive (che è un fanatico dichiarato della musica nonché un intimo amico del famoso dj tecno John Digweed).

Quando si tratta di apparecchiature, non si bada a spese. Invece di assumere più designer, Ive investe le proprie risorse in strumenti per la realizzazione di prototipi. «Mantenendo contenuto il numero dei componenti del team principale e investendo sensibilmente in strumenti e processi riusciamo a raggiungere un livello di collaborazione veramente unico», ha dichiarato. «In effetti, il ricordo del nostro lavoro supera quello dei risultati prodotti.»[23]

È proprio il team ristretto, quasi intimo, la chiave della creatività e della produttività, sostiene Ive. Le innovazioni della Apple non sono il merito di questo o quel designer in particolare, ma di tutto il team e del suo lavoro di squadra. Si tratta di un processo di «apprendimento collettivo e di miglioramento. Uno dei tratti caratteristici del gruppo è la sua curiosità, il sapersi esaltare davanti a un errore perché sbagliare indica che si è scoperto qualcosa di nuovo».[24]

Ogni qualvolta parla del proprio lavoro, Ive insiste sempre sull'importanza del team. Non è presuntuoso. Passarono mesi prima che il suo amico Digweed scoprisse quale fosse il suo ruolo alla Apple: «Jonathan mi raccontava come avessero prgettato il design di diverse cose e io pensavo: Dio mio, artisti di tutto il mondo usano le sue creazioni ogni santo giorno e lui non se ne vanta nemmeno!»[25]

Il design secondo Ive

Ive ha dichiarato spesso come la semplicità del design dei prodotti a marchio Apple possa trarre in inganno. A molte persone appaiono scontati, sono talmente essenziali e semplici che non sembra nemmeno che il «design» possa averci qualcosa a che fare. Non hanno fronzoli o orpelli che sbandierino il tocco del designer. Ma per Ive è proprio questo il punto: l'obiettivo, sostiene, è «risolvere problemi incredibilmente complessi rendendo le loro soluzioni naturali e incredibilmente semplici, perché non si percepisca la complessità di tutto il processo».[26]

La semplicità è il risultato di un processo di design in cui vengono proposte e in seguito perfezionate molte idee, proprio come nel caso della creazione dell'interfaccia grafica di OS X. Tale processo coinvolge differenti team all'interno della Apple, non soltanto quello dei designer. Vi prendono parte anche gli ingegneri, i programmatori e perfino i venditori. I designer vengono coinvolti fin da subito in tutti i progetti. «Cominciamo a lavorarci davvero fin dall'inizio», ha dichiarato Ive. «La collaborazione con Steve e con i ragazzi dell'hardware e del software esiste ed è naturale e costante. Credo che questa sia una delle cose che fanno la differenza alla Apple. Nel momento in cui si sta lavorando su delle idee non esiste un progetto finale ben definito. Credo che sia proprio in queste prime fasi, quando si è ancora disponibili a esplorare, che si possono trovare delle opportunità.»[27]

Per cogliere queste opportunità, Jobs evita costantemente di ricorrere a un processo di sviluppo graduale e metodico, in cui i prodotti passino da un team a quello successivo senza che tra i vari reparti vi sia un'effettiva possibilità di scambio. Nelle altre organizzazioni non è sempre così. Secondo Jobs, è come quando capita di vedere un fantastico prototipo di automobile a un salone dell'auto, che però quattro anni dopo, quando entra in produzione, si rivela una schifezza. «E allora ti chiedi: Ma che cosa è successo? Potevano farlo! Ce l'avevano sotto gli occhi! Quello che è successo è che i designer hanno

avuto un'idea davvero straordinaria, poi però l'hanno portata dagli ingegneri e gli ingegneri hanno detto: 'Nooo, non possiamo realizzarla. È impossibile', e così l'idea è peggiorata. Poi l'hanno portata in produzione e quelli della produzione hanno detto:'Nooo, è impossibile produrla!' e l'idea è nuovamente peggiorata.»[28]

Nelle interviste Ive parla di «intensa collaborazione», «influenza reciproca» e «progettazione in parallelo». I prodotti sviluppati alla Apple non passano da un team all'altro, dai designer agli ingegneri, ai programmatori e infine ai venditori. Il processo di sviluppo non segue un ordine preciso. Al contrario, tutti questi gruppi lavorano all'unisono allo sviluppo del prodotto, con revisioni continue.

I loro incontri sembrano non dover finire mai. Sono parte integrante del processo di «intensa collaborazione» e senza di questi verrebbe a mancare la giusta dose di «influenza reciproca». «Il metodo tradizionale di sviluppo dei prodotti molto semplicemente non funziona, quando si è ambiziosi quanto lo siamo noi», ha dichiarato Ive a *Time*. «Quando le sfide sono così complesse, allora un prodotto deve essere sviluppato con un metodo più collaborativo e 'collegiale'.»

Il processo di design ha inizio con una serie di schizzi. La squadra di Ive lavora insieme, valutando le idee dei singoli e accogliendo i suggerimenti degli ingegneri e, naturalmente, dello stesso Jobs. Poi si passa a lavorare su computer 3D con diverse applicazioni CAD, utilizzate per creare dei modelli fisici in polistirolo o in altro materiale per la realizzazione di prototipi. Vengono realizzati sempre numerosi modelli, testando non soltanto l'aspetto esteriore del nuovo prodotto, ma anche quello interno. I prototipi, che riproducono con precisione lo spazio interno e lo spessore degli involucri, vengono poi inviati agli ingegneri hardware, che verificano se questi sono adatti alle componenti interne oltre a controllare che ci sia abbastanza ricircolo d'aria all'interno dei case e che le porte o il vano della batteria seguano la corretta disposizione.

«Realizziamo un bel po' di prototipi e di modelli, poi torniamo indietro e ricominciamo da capo», ha spiegato Ive. «Siamo fermamente convinti che i modelli siano utili, perché permettono di toccare una cosa con mano.» La fabbricazione di prototipi procede a un ritmo estenuante: «Il numero delle soluzioni che sperimentiamo prima di trovare quella giusta è piuttosto imbarazzante, ma è una delle parti migliori del nostro lavoro», ha detto.[29]

Robert Brunner, socio dello studio Pentagram Design ed ex capo dell'Apple Design Group, ha dichiarato che – cosa fondamentale – i prototipi della Apple sono sempre progettati tenendo ben presente anche il processo di produzione: «I designer impiegano il 10% del loro tempo occupandosi di design industriale tradizionale: trovano delle idee, disegnano, realizzano modelli, si scambiano opinioni. Ma il restante 90% del tempo lo passano lavorando con il settore produzione, cercando delle soluzioni per implementare le loro idee».

Il procedimento ricorda una tecnica nota agli psicologi che si occupano di problem solving con il nome di «metodo euristico», ossia il generare delle soluzioni per poi controllarle: per risolvere un problema, prima si creano tutte le sue possibili soluzioni e poi si verifica se tra esse ce n'è una applicabile. Si procede per tentativi, anche se non si tratta di un metodo casuale come quello random, ma più orientato e diretto all'obiettivo. I designer della Apple propongono decine di possibili soluzioni, riesaminando di continuo il loro lavoro per verificare se stia portando a qualcosa di concreto. Il processo è in sostanza identico alle tecniche solitamente utilizzate in molti ambiti creativi, dalla scrittura alla musica: uno scrittore inizia spesso il proprio lavoro stendendo una bozza approssimativa, buttando giù parole e idee senza prestare troppa attenzione alla loro struttura o alla loro coerenza, per poi ricominciare da capo e rivedere il tutto, anche più volte. «L'opera di semplificazione e perfezionamento è straordinariamente impegnativa», sostiene Ive.[30]

Cura per il dettaglio: il design invisibile

Il team di Ive dedica la propria attenzione anche a quel tipo di dettagli che spesso altre aziende

non prendono neppure in considerazione, come per esempio semplici led di accensione e spegnimento o adattatori. Il cavo di alimentazione del primo iMac era trasparente, proprio come il computer al quale si collegava, lasciando intravedere al proprio interno i tre fili attorcigliati. Pochissime altre case di produzione prestano una tale cura a dei dettagli apparentemente così insignificanti. Ma è proprio questo tipo di atteggiamento che distingue la Apple dagli altri produttori. Questo genere di cura per il particolare è di norma riservato ai prodotti di artigianato. I prodotti della Apple rivelano quelle piccole attenzioni che sono più caratteristiche di un abito di sartoria o di una ceramica fatta a mano, che non di beni di consumo sfornati da una fabbrica asiatica. «Credo che uno degli elementi più tipici del nostro lavoro sia quello di prestare attenzione al minimo dettaglio», ha detto Ive. «Forse a volte questo assume i contorni più di una creazione artigianale che non di una produzione in serie, ma la cosa importante è proprio questa.»[31]

Perfino le parti interne dei prodotti sono studiate con cura. Durante un'esposizione al Design Museum, Ive ha mostrato un portatile smontato, di modo che i visitatori potessero osservare il minuzioso design dei suoi componenti. «Vi prego di osservare la cura che mettiamo anche in una parte del prodotto che non capiterà mai sotto i vostri occhi», ha detto Ive per l'occasione.[32]

Molti dei prodotti Apple sono caratterizzati proprio da questa sorta di «design invisibile». I più recenti modelli di iMac consistono in un ampio schermo piatto in cui alloggiano i componenti del computer, poggiato su una base ricavata da un singolo pezzo di alluminio piegato ad angolo. Il supporto in alluminio permette di inclinare il monitor in avanti o riportarlo indietro con un leggero tocco. Ma riuscire a rendere tale movimento così naturale è il risultato di mesi di lavoro: il computer ha dovuto essere perfettamente bilanciato, per permettere allo schermo di rimanere nella posizione desiderata. «È stata una cosa particolarmente difficile da raggiungere», ha dichiarato Ive durante un convegno.

La parte inferiore del supporto è stata realizzata in uno speciale materiale antiscivolo, per impedire che il computer si sposti quando lo schermo viene inclinato. Perché un materiale speciale? Perché a Ive non piacciono i gommini. Mettere dei piedini di gomma sotto la base sarebbe stato estremamente facile e pochi ne avrebbero notato la presenza. Ma per Ive, ricorrere a dei gommini non contribuisce a far progredire lo stato dell'arte.

Ive non sopporta nemmeno gli adesivi. Molti dei computer Apple riportano le informazioni sul prodotto, perfino il numero di serie identificativo, incise al laser direttamente sul case. Sarebbe ovviamente molto più semplice applicarvi un'etichetta adesiva, ma l'incisione al laser è un altro elemento con cui la Apple ha contribuito al progresso dei processi di produzione.

Materiali e processi di produzione

Il design dei prodotti Apple ha subìto diverse trasformazioni nel corso degli ultimi anni, dai primi colorati iMac ai portatili MacBook neri. Più o meno ogni quattro anni, il «linguaggio visuale» cambia. Alla fine degli anni Novanta, i prodotti Apple si distinguevano per l'uso di una plastica trasparente a colori vivaci (l'eBook e il primo iMac nel cosiddetto «blu Bondi»); in seguito, nei primi anni Duemila, l'azienda di Cupertino ha cominciato a sfornare prodotti in policarbonato bianco e con cromature lucide (l'iPod, l'iBook, l'iMac Luxolamp), poi sono arrivati i portatili in metallo come il titanio e l'alluminio (il PowerBook e il MacBook Pro) e infine hanno fatto la loro comparsa la plastica nera, l'alluminio spazzolato e il vetro (l'iPhone, l'iPod nano, gli iMac con processore Intel e i portatili MacBook).

Il passaggio da una fase all'altra non è pianificato, almeno non a livello conscio. Piuttosto, la transizione avviene in modo graduale: si comincia con un prodotto che presenta un nuovo design e in seguito altri ne vengono creati e naturalmente il tutto dipende dalle sperimentazioni condotte su nuovi

tipi di materiali e tecniche di produzione. Quando i designer della Apple imparano a lavorare con un nuovo materiale, allora incominciano a utilizzarlo per un numero di prodotti sempre maggiore. Si prenda il caso dell'alluminio, un metallo difficile da lavorare, che ha fatto la sua comparsa nel case del PowerBook nel gennaio 2003: in seguito è stato utilizzato per il case del Power Mac, nel giugno 2003, e per l'iPod mini nel gennaio 2004 e oggi viene impiegato per numerosi prodotti, dal retro dell'iPhone fino alla tastiera dell'iMac.

Ive ha più volte ripetuto che il design Apple non segue percorsi obbligati. Non capita mai che i designer si dicano: «Facciamo un computer che abbia un aspetto umano, anzi, femminile». L'iMac può avere un aspetto rassicurante e accessibile, ma questo non è mai stato uno degli obiettivi del suo design. Al contrario, quello che il team si dice è: «Vediamo un po' che cosa riusciamo a fare con la plastica, forse potremmo creare un computer trasparente». E la cosa prende avvio da lì.

Particolare attenzione viene riservata ai materiali e alla loro conoscenza. Per molti costruttori i materiali arrivano in seguito, lungo il processo di produzione, ma per Ive e il suo team sono il primo pensiero. L'iMac, per esempio, fu concepito fin dall'inizio come un «prodotto smaccatamente in plastica», ha spiegato Ive. Ma siccome plastica di solito è sinonimo di economico, per renderlo un computer di classe e non un prodotto dozzinale, il team decise che il suo guscio avrebbe dovuto essere trasparente. Inizialmente si dovettero però fare i conti con problemi di macchie e striature, dato che non si riusciva a raggiungere una trasparenza uniforme. Per ottenere una colorazione regolare, i designer visitarono una fabbrica di caramelle, dove poterono apprendere i processi di colorazione per una produzione di massa.

Riguardo alla base in alluminio del più recente modello di iMac, quello con lo schermo piatto, Ive ha detto: «Mi piace il modo in cui prendiamo un materiale grezzo – uno spesso pezzo di alluminio – e riusciamo a elaborare questo tipo di accessorio: lo pieghiamo, ci facciamo un buco e lo anodizziamo... Siamo stati per un po' in Giappone a parlare con un esperto della lavorazione dei metalli per imparare questo tipo di dettagli. Ci piace smontare le cose, capire come sono fatte. La progettazione di un prodotto trae la sua ispirazione da una profonda conoscenza dei materiali».[33]

Proprio come fanno con i materiali, Ive e il tuo team studiano a fondo anche i nuovi processi di produzione. Sono costantemente alla ricerca di nuovi metodi di fabbricazione e molte delle loro idee più famose sono proprio il frutto di nuove tecniche di produzione. Diverse generazioni di iPod, per esempio, avevano un rivestimento trasparente a coprire il loro involucro in plastica: questo sottile strato conferiva al lettore una consistenza e una profondità maggiori senza il bisogno di aumentare effettivamente peso e spessore; gli dava anche un look molto più sofisticato di quello che avrebbe avuto con una semplice superficie in plastica opaca.

Questa sottile pellicola trasparente è il prodotto di una tecnica di formatura della plastica nota con il nome di *twin-shot*, attraverso la quale due differenti tipi di plastica vengono iniettati simultaneamente in uno stampo e posti a contatto senza soluzione di continuità. In questo modo la parte anteriore dell'iPod appare come composta di due materiali diversi, ma senza che tra di essi siano percepibili spazi di giuntura.

«Al giorno d'oggi con la plastica si riescono a fare cose che prima sembravano impossibili», ha dichiarato Ive al Design Museum. «Il ricorso alla tecnica e ai materiali twin-shot offre un ventaglio di possibilità funzionali e formali che prima non esistevano. L'iPod è realizzato senza ganci di giuntura o alloggiamenti per la batteria e ciò ci ha permesso di creare un design compatto e uniforme.»[34]

In precedenza il team di Ive aveva sperimentato queste nuove tecniche di formatura in una serie di prodotti realizzati in plastica trasparente, incluso il Cube, diversi monitor da studio piatti e un set di casse e subwoofer prodotti per la Harman Kardon. L'aspetto inedito e nuovo dell'iPod era il risultato di diversi anni di sperimentazioni condotte con le nuove tecniche di formatura. «Alcuni dei prodotti

bianchi che abbiamo creato rappresentano semplicemente un’estensione dell’applicazione di tali metodi», racconta Ive.

La possibilità di creare degli oggetti privi di giunture ebbe come conseguenza una scelta di design che gli utenti avrebbero in seguito aspramente criticato: l’impossibilità di sostituirne la batteria. La batteria dell’iPod è saldamente ancorata alla struttura interna del dispositivo, inaccessibile alla maggior parte degli utenti, a meno che questi non siano disposti a smontare la sua parte posteriore in metallo. È possibile avere un servizio di sostituzione batteria, ma a pagamento.

La Apple ha però dichiarato che la batteria dell’iPod è stata progettata per durare diversi anni, più a lungo della vita media del lettore stesso, ma ad alcuni consumatori il fatto che la batteria sia sigillata all’interno puzza di obsolescenza programmata o peggio rende l’iPod simile a un prodotto usa e getta.

Steve insegna...

Non scendere a compromessi. L'ossessione di Jobs per l'eccellenza ha creato un processo di sviluppo unico capace di creare prodotti davvero straordinari.

Design significa funzionalità, non apparenza. Per Jobs, il design ha a che fare con il modo in cui un prodotto funziona.

Discutere. Jobs riesce a capire come un prodotto funziona durante it suo processo di sviluppo.

Coinvolgere tutti. II design non interessa soltanto i designer: ingegneri, programmatori e venditori possono essere d'aiuto per capire come un prodotto possa funzionare.

Evitare un processo *seriale.* Jobs vuole che i prototipi vengano distribuiti tra i diversi team, non da un team a quello successivo.

Metodo *euristico.* Procedere per tentativi — creare per poi perfezionare — per ottenere un numero «imbarazzante» di soluzioni tra cui scegliere la migliore.

Non forzare it processo. Jobs non cerca di progettare a tavolino un prodotto «amichevole». II prodotto diventa tale a poco a poco, nel corso del processo di design.

Rispettare i materiali. L'iMac era di plastica, I'iPhone è di vetro. II loro aspetto dipende dal materiale di cui sono fatti.

4

Elitismo: assumere solo numeri uno, licenziare gli incompetenti

Nel nostro settore, una persona sola non è più in grado di fare nulla. Costruite attorno a voi un team di persone.

STEVE JOBS, *Oral and Video Histories* dello Smithsonian Institution

STEVE Jobs si è fatto la fama di capo insopportabile, un tiranno intimidatorio che ai subordinati si rivolge sempre urlando e che licenzia a caso i malcapitati dipendenti. Tuttavia, nel corso della sua carriera, ha realizzato una lunga serie di efficaci partnership, sia personali sia aziendali. Il suo successo è dipeso in gran parte dalla capacità di convincere persone straordinarie a fare straordinari lavori per lui. Si è sempre scelto collaboratori eccezionali, dal cofondatore della Apple Steve Wozniak al genio londinese del design Jonathan Ive, creatore dell'iMac, dell'iPod e di altri prodotti dalla linea unica.

Jobs è riuscito a stabilire con successo una relazione lavorativa con alcune tra le persone più creative del settore, instaurando rapporti che spesso proseguono per molti anni. Ha anche stretto delle (perlopiù) serene alleanze con alcuni dei più importanti marchi al mondo, come Disney, Pepsi e le major discografiche. Non soltanto si sceglie degli ottimi partner creativi, ma sa anche tirare fuori il meglio da loro. Usando con maestria la tecnica del bastone e della carota, Jobs è riuscito a tenere legati a sé e a motivare molti talenti da esposizione.

È quel che si definisce un elitista, convinto che un piccolo team d'eccellenza sia molto più efficace di schiere d'ingegneri e designer. Ha sempre ricercato la più alta qualità nelle persone, nei prodotti e nella pubblicità. Al contrario di quel che avviene in molte organizzazioni, che a mano a mano che aumentano di dimensioni cominciano ad assumere sempre più personale, Jobs ha mantenuto il nucleo della Apple relativamente ristretto, in modo particolare per quanto riguarda il team chiave di designer, programmatori e dirigenti scelti. Molti tra i suoi migliori collaboratori hanno lavorato alla Apple – e per lui – per anni. Dopo il suo ritorno in azienda, Jobs ha sostituito buona parte del top management con persone che aveva portato con sé dalla NeXT. Lavorare per lui non è facile, ma quelli che riescono a resistere tendono a essergli leali.

La sua strategia consiste nel reclutare i programmatori, gli ingegneri e i designer più in gamba disponibili sul mercato, poi fa in modo che gli rimangano fedeli ricorrendo all'offerta di stock option e promuovendo l'identità dei piccoli gruppi di lavoro. «Ho sempre pensato che facesse parte del mio incarico mantenere al top il livello qualitativo delle persone con cui lavoro», ha dichiarato. «Impegnarmi a fondo per convincere la società dell'importanza di avere soltanto dei numeri uno, è una delle poche cose in cui posso davvero offrire il mio apporto individuale. Assicurarmi i migliori collaboratori ha sempre dato risultati positivi, in tutto quello che ho fatto.»[1]

Per lui non c'è una gran differenza tra un tassista in gamba e uno meno in gamba o tra un cuoco bravo e uno meno bravo. Nel campo dei tassisti, il divario che separa i migliori dai peggiori non è enorme. Ma quando si parla di design industriale o di programmazione, la differenza tra il meglio e il peggio è smisurata. Un buon designer è cento o anche duecento volte migliore di uno scadente. E anche nel campo della programmazione, sono davvero molti i gradi di abilità che separano un grande programmatore da uno mediocre.[2]

Steve Jobs è quel tipo di persona che vuole sempre il meglio: l'automobile migliore, il jet privato migliore, la penna migliore e i dipendenti migliori. «Ha la tendenza a dividere tutto in due categorie», mi ha raccontato Jim Oliver, suo ex assistente personale. «Le persone, o sono dei geni o sono degli idioti. La sua penna favorita era una Pilot, tutte le altre erano 'una schifezza'.» Mentre si lavorava al Mac, tutti quelli che non appartenevano al team di progettazione – anche all'interno della stessa Apple – erano classificati come «incompetenti». «In azienda si respirava un'aria molto elitista», ha raccontato Daniel Kottke, l'amico d'infanzia di Jobs che era andato con lui in India. «Steve era assolutamente sicuro che tutti gli altri nel settore fossero degli incapaci.»[3]

Come abbiamo già visto, il primo – e forse più importante – socio di Jobs fu il suo compagno di scuola Steve Wozniak, un geniaccio dell'hardware che si era fatto da solo il proprio PC perché non poteva permettersi di comprarlo. Fu Jobs che ebbe l'idea di produrre e vendere le creazioni di Wozniak, mettendo insieme un po' di amici per assemblarle nel garage di casa. Riuscì anche a ottenere che i computer fossero messi in vendita in un locale negozio di hobbistica elettronica. Incominciò fin da subito a reclutare persone di talento per far crescere la sua impresa e svilupparne i prodotti, tentando anche di convincere i due migliori studi di design della Silicon Valley a seguire il progetto dei primi computer Apple, ma non aveva i mezzi per permetterselo. Da quel momento in poi, Jobs ha continuato a seguire la stessa linea: reclutare i migliori e convincerli a rimanere, dal team responsabile del primo Mac fino ad arrivare ai grandi narratori della Pixar.

Pixar: l'arte è un gioco di squadra

L'impegno di Jobs nel creare dei team d'eccellenza trova la sua migliore esemplificazione nella Pixar, lo studio d'animazione che nel 2006 è stato ceduto alla Disney per 7,4 miliardi di dollari.

Nel 1995 la Pixar realizzò *Toy Story*, il primo lungometraggio d'animazione disegnato al computer nonché il film di maggior successo commerciale di quell'anno, vincitore di un premio Oscar. A partire da allora, è stato un susseguirsi di successi, tra cui *A Bug's Life*, *Toy Story 2*, *Monsters & Co.*, *Alla ricerca di Nemo*, film che hanno incassato 3,3 miliardi di dollari e fatto incetta di Oscar e Golden Globe. Un record degno di nota, non ancora eguagliato da nessun'altra casa di produzione cinematografica di Hollywood e – cosa ancor più rilevante – ottenuto sovvertendo i tradizionali metodi di lavoro hollywoodiani.

La sede centrale della Pixar occupa una serie di edifici in acciaio e vetro scuro circondati dal verde presso Emeryville, una vecchia cittadina portuale affacciata sulla baia di San Francisco. Vi si respira un'atmosfera rilassata e collaborativa e vi si trovano tutte le comodità di cui un'azienda high-tech del ventunesimo secolo deve essere fornita, tra cui piscine, cinema e una mensa con un forno a legna. La fantasia la fa da padrona: statue a grandezza naturale dei personaggi dei cartoni animati, porte a forma di armadi girevoli che sembrano condurre a un passaggio segreto, una reception che vende giocattoli. Gli animatori non lavorano in banali box ufficio, ma dispongono di bungalow personali, messi uno in fila all'altro come capanni da spiaggia, ciascuno decorato secondo lo stile del suo inquilino: una capanna in stile tropicale, per esempio, può essere affiancata da un castello medievale in scala ridotta, circondato da un finto fossato.

La Pixar è diretta da Ed Catmull, un affabile pioniere della CGI (*Computer-generated imagery*,

Immagini generate al computer), creatore di alcune delle principali tecnologie che rendono possibile l'animazione computerizzata. Con l'acquisizione da parte della Disney avvenuta nel gennaio 2006, Catmull è diventato il presidente degli studi d'animazione associati Pixar e Disney. Il nucleo creativo dell'organizzazione è rappresentato da John Lasseter, un omone dall'aspetto bonario che indossa solitamente variopinte camicie hawaiane, che ha diretto quattro successi Pixar: *Toy Story 1* e *2*, *A Bug's Life* e *Cars*. Vincitore del premio Oscar, Lasseter ha ora il compito, in qualità di direttore creativo, di trasmettere un po' del tocco magico della Pixar all'intorpidito reparto animazione Disney.

Se alla Apple Jobs si occupa di ogni minimo dettaglio, alla Pixar preferisce osservare da lontano, affidando la gestione quotidiana alle mani capaci di Catmull e Lasseter. Per anni il suo ruolo è stato quello di un generoso benefattore che staccava assegni e firmava accordi. «Se nel 1986 avessi saputo quanto mi sarebbe costato mantenere in vita la Pixar, dubito che l'avrei comprata», si lamentava nel 1995.

«Quei tre io li chiamo il Padre, il Figlio e lo Spirito Santo», scherza Brad Bird, il regista de *Gli Incredibili*. «Ed, che è il creatore di questa fantastica tecnica e l'uomo che ha progettato quell'enorme macchina umana che è la Pixar, è il Padre. John, con la sua potente forza creativa, è il Figlio. E... tu-saichi è lo Spirito Santo.»[4]

Secondo Polly LaBarre e William C. Taylor – che per il loro libro *Mavericks at Work* hanno tracciato il profilo della Pixar – la cultura aziendale è esattamente all'opposto di quella di Hollywood, basata sull'assunzione di registi a contratto. Produttore, regista, attori e l'intero staff sono tutti freelance e non appena il film è completato se ne vanno. «Il problema del modello hollywoodiano è che di solito soltanto il giorno in cui il film è finito la gente ha finalmente imparato a lavorare insieme», ha dichiarato agli autori Randy S. Nelson, preside della Pixar University.[5]

La Pixar segue il modello opposto: registi, sceneggiatori e tutto quanto lo staff sono dipendenti e ricevono generose offerte di stock option. I film possono anche essere diretti da diversi registi, ma a lavorarci è sempre lo stesso team di sceneggiatori, registi e animatori, tutti stipendiati.

Gli studi di Hollywood finanziano le sceneggiature secondo la prassi diffusa dell'«Hollywood pitch», un incontro in cui gli sceneggiatori tentano di convincere i produttori della bontà delle loro idee. La Pixar preferisce invece investire sullo sviluppo della carriera dei suoi dipendenti. Come spiega Nelson, «siamo passati da un settore incentrato sulle idee a uno incentrato sulle persone. Invece di sviluppare idee, sviluppiamo persone. Anziché investire sulle idee, investiamo sulle persone.»

Il cuore di questa cultura volta a «investire sulle persone» è la Pixar University, la cui offerta consta di centinaia di corsi di arte, animazione e regia nell'ambito di un programma di stage. Tutti i dipendenti sono invitati a prendere parte ai corsi scegliendo l'argomento che più li interessa, anche se questo non dovesse essere d'immediata utilità per il loro lavoro. In altre case cinematografiche esiste una netta distinzione tra «creativi», «tecnici» e il resto dello staff, ma la particolare cultura della Pixar non fa simili distinzioni: tutti quelli che lavorano alla produzione di un film sono considerati artisti. Tutti lavorano insieme per raccontare una storia e pertanto tutti sono invitati a dedicare almeno quattro ore alla settimana alla frequenza dei corsi. Nelle aule si trovano persone provenienti da ogni livello della scala gerarchica: semplici custodi se ne stanno seduti accanto a responsabili di reparto. «Cerchiamo di creare una cultura incentrata sull'apprendimento, alimentata da 'studenti a vita'», ha detto ancora Nelson.[6]

Alla Pixar, l'espressione «l'arte è un gioco di squadra» è un mantra che viene costantemente ripetuto. Tutti sono convinti che nessuno è in grado di produrre un film da solo e che un gruppo di sceneggiatori in gamba è in grado di recuperare *in extremis* un brutto soggetto, cosa che un gruppo mediocre non saprebbe fare. Se un soggetto non è convincente, l'intero team collabora per risolvere il problema. Gli sceneggiatori, gli animatori e il regista ne discutono insieme, senza pensare alla loro

posizione e alle loro mansioni ufficiali. Sostiene LaBarre: «Un tale modello è la risposta a uno dei problemi più diffusi in ogni tipo di settore, ovvero come riuscire a fare in modo che persone di straordinario talento non solo lavorino per te, ma continuino anche a ottenere degli ottimi risultati lavorando insieme».

La risposta sta nel fatto che la Pixar è riuscita a creare un luogo di lavoro stimolante e divertente. A Hollywood i registi sprecano un sacco di tempo cercando di ottenere privilegi personali e pugnalando alle spalle i propri collaboratori per guadagnarsi dei vantaggi, costantemente preoccupati di non rimanere fuori dal gioco. È una situazione ipercompetitiva e instabile, che porta le persone all'esaurimento. Alla Pixar, invece, il lavoro è fatto di collaborazione, cooperazione e apprendimento. Non mancano le situazioni stressanti, naturalmente, soprattutto quando si è vicini a concludere la lavorazione di un film, ma l'atmosfera rimane generalmente stimolante e incoraggiante. L'opportunità di imparare, di creare e – soprattutto – di lavorare insieme ad altre persone di talento ne è la ricompensa. Oltre alle generose stock option, naturalmente: alla Pixar, gli animatori si arricchiscono e in più si divertono. Come recita l'iscrizione latina posta sullo stemma della sua università: *Alienus non diutius*, «non più da solo».

Ecco allora come la casa cinematografica è riuscita ad accaparrarsi alcuni tra i migliori talenti nel campo dell'animazione in circolazione a Hollywood: tra gli altri campioni troviamo Andrew Stanton (*Alla ricerca di Nemo*), Brad Bird (*Gli Incredibili*, *Ratatouille*) e Pete Docter (*Monsters & Co.*), che più volte sono stati contattati dalla concorrenza. Per anni la Disney ha corteggiato Lasseter, ma lui ha resistito proprio per la qualità unica dell'ambiente di lavoro della Pixar. Come ha avuto modo di vantarsi Steve Jobs, «la Pixar ha già avuto i talenti di gran lunga migliori al mondo nel campo della grafica computerizzata e ora possiede i migliori nel campo artistico e dell'animazione. Davvero non esiste nessun altro in grado di fare questo tipo di cose. È davvero straordinario. Probabilmente siamo quasi dieci anni avanti rispetto agli altri».[7]

Il team del primo Mac

Anche alla Apple Jobs ragiona in questo modo: il talento dei suoi collaboratori rappresenta un vantaggio concorrenziale enorme. Per questo si dà da fare per scovare le persone più preparate in un determinato campo e metterle sul suo libro paga. Quando, dopo il suo ritorno in azienda, procedette alla sua indagine conoscitiva, liquidò numerosi prodotti, ma si assicurò che le persone più dotate continuassero a far parte dell'organizzazione e tra queste il designer Jonathan Ive. Quando poi nel 2001 decise di aprire una catena di punti vendita, gli Apple Store, la prima cosa che fece – anzi, *la primissima* – fu individuare la persona più esperta nel campo della vendita al dettaglio che potesse consigliarlo. Temeva di fallire e per questo volle affidarsi a un esperto. «Ci abbiamo pensato su e ci siamo detti: 'Sembra piuttosto complicato e potremmo anche prenderci una bella batosta'», ha raccontato alla rivista *Fortune*. «Così abbiamo deciso per prima cosa di informarci su chi fosse all'epoca il miglior dirigente nel campo della vendita al dettaglio. Tutti mi indicavano [Millard] Mickey Drexler, che era alla direzione della Gap.» E dunque Jobs reclutò Drexler nel consiglio di amministrazione della Apple, perché gli fornisse la sua consulenza per far decollare la sua catena di negozi (ne diremo di più in seguito).

Il primo team d'eccellenza di Jobs – composto tra gli altri da Bill Atkinson, Andy Hertzfeld e Burrell Smith – venne formato nel 1980 per la realizzazione del primo Mac. I suoi membri lavoravano sotto l'insegna di una bandiera pirata nella sede centrale della Apple.

Il nucleo del team responsabile del Mac era stato messo insieme dal suo stesso leader, Jef Raskin, ma Jobs si occupò personalmente di buona parte del processo di reclutamento. Chiamò a farne parte talenti provenienti da tutte le divisioni Apple e dalla Silicon Valley, senza prestare attenzione a quale fosse la loro posizione o a che tipo di esperienza avessero. Se riteneva qualcuno adatto, faceva

tutto il possibile per assumerlo. Bruce Horn, per esempio – il programmatore che avrebbe creato il Finder, cioè il cuore del sistema operativo del Mac – non aveva alcuna intenzione di lavorare per la Apple, prima di subire il fascino persuasivo di Jobs. Aveva appena accettato un lavoro presso un'altra azienda, la VTI, che gli aveva garantito un bonus d'assunzione di 15.000 dollari, una grossa cifra all'epoca. Ma poi, ricorda Horn, arrivò la chiamata:

Un venerdì sera squillò il telefono: «Bruce, sono io, Steve. Che ne pensi della Apple?»

«Be', Steve, la Apple mi piace, ma ho appena accettato un lavoro per la VTI.»

«Che cosa hai fatto? Scordatelo! Domani mattina vieni qui, abbiamo un sacco di cose da farti vedere. Ci vediamo alle 9.»

Fu irremovibile. Così decisi di andare, vedere quello che voleva farmi vedere e poi confermargli che avevo fatto la mia scelta, cioè lavorare alla VTI.

Ma Steve azionò a pieno regime il suo «Campo di Distorsione del Reale». Incontrai praticamente tutti i membri del team del Mac, da Andy a Rod Holt e Jerry Manock, fino agli altri programmatori, poi tornai da lui. Due giorni fitti di dimostrazioni, abbozzi dei vari progetti e presentazioni marketing. Ero sopraffatto.

Il lunedì telefonai a Doug Fairbairn alla VTI per dirgli che avevo cambiato idea.[8]

Dopo aver formato il team, Jobs concesse ai suoi membri piena libertà creativa, proteggendoli dall'ingombrante apparato burocratico della Apple che avrebbe più volte tentato di sopprimere il progetto Mac, considerandolo un'inutile fonte di distrazione. «Sono loro, quelli che stanno facendo il lavoro, la vera anima del Macintosh. Il mio compito consiste nel creare loro uno spazio, lasciar fuori il resto dell'organizzazione e tenerla a bada»,[9] scriveva Jobs in un articolo pubblicato nel 1984 sul primo numero della rivista *Macworld*. Hertzfeld lo dice in modo un po' più brutale: «La cosa più importante che ha fatto Steve è stato alzare un enorme scudo protettivo paramerda, che riparasse il progetto dai dirigenti cattivi».[10]

Ma così come recluta i migliori talenti, Jobs è anche lesto a sbarazzarsi di quelli che non si dimostrano all'altezza. Assumere soltanto dipendenti assolutamente straordinari e licenziare quelli incompetenti è da sempre uno dei principi manageriali da lui professati: «Non è piacevole, quando si ha a che fare con delle persone che non rientrano nel novero dei migliori al mondo e si è costretti a liberarsi di loro, ma a volte il mio compito è stato proprio questo, sbarazzarmi di chi non era all'altezza, e ho sempre cercato di farlo nel modo più umano possibile. In ogni caso, era una cosa che andava fatta e per nulla divertente», ha dichiarato in un'intervista del 1995.[11]

Piccolo è bello

A Jobs piace lavorare con team formati da poche persone. Stabilì che il numero dei componenti del gruppo responsabile della creazione del primo Mac non dovesse superare le cento persone, per timore che potesse divenire ingestibile e poco concentrato sull'obiettivo. Lui è fermamente convinto che i piccoli gruppi formati da elementi di talento siano di gran lunga migliori di team composti da un numero più ampio di persone. Alla Pixar, ha sempre cercato di fare in modo che il numero dei dipendenti non superasse mai le poche centinaia di persone e quando gli è stato chiesto di fare un paragone fra la Apple e la Pixar, Jobs ha attribuito buona parte del successo di quest'ultima alle sue dimensioni ridotte. «Alla Apple ci sono parecchie persone piuttosto eccezionali, ma la Pixar rappresenta la più alta concentrazione d'individui degni di nota che io abbia mai visto», dichiarò a *Fortune* nel 1998. «Uno ha un dottorato sulle tecniche di generazione computerizzata di piante: erba, alberi e fiori in 3D. Un altro invece è il migliore al mondo nel trasferire le immagini sulla pellicola. La Pixar è anche molto più multidisciplinare di quanto la Apple non sia mai stata. Ma la cosa fondamentale è che è molto più piccola: ci lavorano 450 persone. Quello straordinario assortimento di personalità che ha oggi non sarebbe possibile, se queste fossero state 2000.»

La filosofia di Jobs ricorda i vecchi tempi in cui lui e Wozniak, insieme a pochi amici, assemblavano artigianalmente computer in un garage. In una certa misura, il fatto che oggi preferisca che alla Apple ci siano piccoli gruppi di lavoro replica lo stesso modello: è come simulare una start up in un garage, all'interno di una grossa impresa con più di 21.000 dipendenti.

Quando vi fece ritorno, nel 1997, Jobs si mise all'opera per formare un team d'eccellenza capace di far rinascere l'azienda. Come abbiamo detto, molti dei dirigenti che nominò all'epoca avevano già lavorato in precedenza alla NeXT; tra questi figuravano Jon Rubinstein e Avie Tevanian, rispettivamente responsabile hardware e software, e David Manovich, che si occupava delle vendite. Jobs è famoso per la sua capacità di gestire in prima persona ogni minimo dettaglio, ma alla NeXT aveva imparato a fidarsi di questi suoi luogotenenti. Non prende più ogni singola decisione personalmente, com'era abituato a fare. Alla Pixar ha delegato quasi ogni aspetto a Catmull e a Lasseter, mentre alla Apple affida buona parte della gestione quotidiana a Tim Cook, il direttore operativo, un grande esperto di operazioni e logistica da tutti considerato come il numero due della società. Nel 2005, quando Steve è rimasto in convalescenza per sei settimane dopo essere stato operato per un tumore, Cook ha assunto il comando in qualità di CEO facente funzione. Ron Johnson, il responsabile vendite, amministra quasi tutto quanto ha a che fare con la catena degli Apple Store, mentre Peter Oppenheimer, il direttore finanziario, si occupa della situazione contabile e degli accordi con Wall Street. Delegare permette a Jobs di dedicarsi a quello che più gli piace fare: sviluppare nuovi prodotti.

Il lavoro di Steve

Il ruolo di Jobs accanto a partner della levatura di Jonathan Ive e Jon Rubinstein è unico. Anche se non progetta circuiti stampati né compila codici, imprime saldamente il proprio marchio sul lavoro svolto dai suoi team. È il leader capace di fornire una visione, di guidare lo sviluppo e di prendere molte delle decisioni chiave. «Concretamente non ha fatto nulla, ma in realtà ha fatto tutto», scrive l'ex CEO John Sculley riguardo al contributo offerto da Jobs alla realizzazione del primo Mac. Un giorno Steve gli ha detto: «Il Macintosh è dentro di me. Devo solo farlo uscire e trasformarlo in un prodotto».[12]

Il suo è un atteggiamento da regista del gruppo, da giudice che accetta o respinge il lavoro svolto dai suoi soci creativi, guidandoli mentre sono alla ricerca di una soluzione. Una fonte mi ha rivelato che Ive una volta avrebbe confessato che senza gli stimoli offerti da Jobs lui non sarebbe in grado di fare quello che fa. Non ci sono dubbi che Ive sia un genio creativo, ma ha bisogno che Jobs gli indichi la strada.

Nel linguaggio della Silicon Valley, lui è il *product picker*, espressione utilizzata dai venture capitalist del settore per indicare colui che individua il prodotto chiave all'interno di una start up, un'azienda che si lancia sul mercato. Per definizione, una start up deve per forza avere successo con il suo primo prodotto. In caso contrario, fallisce. Alcune start up sono formate da gruppi di ingegneri ricchi di idee e di talento, che però non hanno ancora capito che tipo di prodotto sviluppare. È una cosa che succede di continuo nella Silicon Valley, ma perché queste aziende abbiano successo deve esserci una persona con il fiuto necessario a capire che cosa si dovrebbe realizzare. Non sempre si tratta del CEO o di un alto dirigente; spesso, anzi, queste persone non hanno competenze manageriali o di marketing: la loro abilità consiste nello scovare il prodotto giusto in una selva d'idee.

«I prodotti spuntano come funghi, ma deve esserci un boss», spiega Geoffrey Moore, venture capitalist e consulente tecnologico, nonché autore di *Attraversare il burrone*, il bestseller sulla diffusione commerciale dei prodotti high tech considerato la bibbia del marketing della Silicon Valley. «Il successo o il fallimento di una start up dipendono dal suo primo prodotto», continua Moore. «Le

start up devono sfornare un prodotto di successo, altrimenti falliscono. Ma se fanno centro, allora vincono alla grande.»[13]

Sempre secondo Moore, Jobs incarna la figura dell'esperto product picker, quello che il venture capital ritiene fondamentale in un'azienda esordiente. La scelta del prodotto non funziona se è fatta a tavolino da una commissione: ci dev'essere una persona capace di prendere da sola le decisioni.

L'ex vicepresidente della General Motors Bob Lutz, il leggendario «zar dell'automobile», rappresenta un buon esempio. Ex dirigente della Chrysler, della Ford e della BMW, è conosciuto per una serie di modelli caratteristici e incentrati sul design, come la Dodge Viper, la Plymouth Prowler e la BMW 2002. È fondamentalmente un appassionato, che produce automobili particolari invece che quei modelli tutti uguali e progettati a tavolino della concorrenza. Un altro esempio del genere è Ron Garriques, l'ex dirigente della Motorola cui si deve il successo del cellulare Razr. Nel 2007, Garriques è stato arruolato da Michael Dell – da poco rientrato nella sua travagliata azienda – per guidare la divisione Consumer Business (e scovare dei prodotti di successo, naturalmente).

«È come camminare in equilibrio su una fune», spiega Moore. «Se ne accorgono tutti, se sbagli. Si rischia tutto ogni volta. È come giocare una partita sul campo centrale di Wimbledon. Occorre avere la forza per farlo. Non sono molti quelli che hanno la forza o la volontà necessarie a far approvare la loro scelta da un'organizzazione, senza che questa venga modificata, compromessa o annacquata. Se il prodotto lo si sceglie a tavolino, non funziona.»

Alla Apple, Jobs ha saputo scegliere un prodotto di successo e guidarne lo sviluppo ogni due o tre anni: l'iMac, l'iPod, il MacBook, l'iPhone. «La Apple è una realtà incentrata sul successo», sostiene Moore. «I suoi prodotti si sono rivelati un boom dopo l'altro.»

Lungo buona parte del secolo scorso, le imprese guidate da tali «guru dei prodotti», dotati di una simile forza di volontà, sono state molte, dalla IBM di Thomas Watson alla Disney del suo fondatore. Ma in anni più recenti, il numero delle aziende di successo con al posto di comando una personalità del genere, come la Sony di Akio Morita, si è notevolmente assottigliato. Molte sono oggi guidate dai consigli d'amministrazione. «Quello che manca ai nostri giorni sono imprenditori come quelli», rileva Dieter Rams, il genio del design che per decenni ha contribuito alla posizione di dominio della Braun. «Oggi come oggi è rimasta solo la Apple e, in misura minore, la Sony.»[14]

Sfidanti

Durante la fase di sviluppo di un prodotto, Jobs è personalmente coinvolto in molte decisioni importanti, che vanno dalla posizione delle ventole di raffreddamento del computer fino al tipo di font da utilizzare sulla confezione. Tuttavia, alla Apple le decisioni non sono una questione puramente dirigenziale. A Jobs piace lavorare con delle persone capaci di mettere alla prova le sue idee e le cui idee lui possa mettere alla prova, spesso con forza. Prende le sue decisioni buttandosi in scontri intellettuali corpo a corpo. È esigente e combattivo, ma anche scrupoloso e creativo.

Si prenda l'esempio del prezzo del primo Mac, nel 1984. Jobs si scontrò con Sculley al riguardo per settimane, non solo in un paio di riunioni. Discussero della questione giorno e notte. Il costo che avrebbe dovuto avere il Mac rappresentava un grave problema, in quanto le entrate della Apple erano in ribasso e lo sviluppo del nuovo modello era stato oneroso. Sculley desiderava rientrare delle spese e voleva guadagnare abbastanza per farsi una pubblicità strategica ai danni della concorrenza. Ma se il Mac avesse avuto un prezzo troppo alto avrebbe potuto scoraggiare gli acquirenti e le vendite sarebbero state scarse. Sculley definisce eufemisticamente una «disfida cavalleresca» i suoi scontri con Jobs. «Io e Steve assumevamo una posizione, poi ci giravamo attorno e adottavamo un altro motivo di discussione», scrive. «Ci sfidavamo di continuo su quello che ciascuno di noi pensava a proposito delle idee e dei progetti nuovi o dei colleghi.»

Un simile «duello» ha avuto luogo anche nell'estate del 2007, nel momento del lancio sul

mercato dell'iPhone. Il prezzo iniziale era di 600 dollari, ma due mesi dopo Jobs l'ha abbassato a 400. Si sono allora levati cori di protesta da parte dei primi acquirenti, che giustamente si sono sentiti truffati, al punto che Jobs si è visto costretto a fornire delle inusuali scuse ufficiali nonché un rimborso di 100 dollari.

La decisione di abbassare il prezzo era dettata dal fatto che la risposta iniziale aveva superato le aspettative – ne erano stati venduti più di un milione di unità – e Jobs aveva intravisto la possibilità di incrementare rapidamente le vendite durante il decisivo periodo estivo. Per molti articoli di elettronica di consumo, incluso l'iPod, il numero delle vendite durante il periodo delle vacanze eguaglia infatti quello raggiunto in tutto il resto dell'anno. «L'iPhone è un prodotto innovativo e ora c'è la possibilità di averlo per le vacanze», ha scritto Jobs in una nota rivolta agli acquirenti sul sito della Apple. «L'iPhone supera di gran lunga i prodotti della concorrenza ed è ora disponibile a un prezzo accessibile a un numero ancor più vasto di clienti. Che sempre nuove persone entrino a far parte del 'club' iPhone è utile sia alla Apple sia a ciascun utente.»

Alla Apple, le riunioni con Steve Jobs possono trasformarsi in discussioni, aspre ed estenuanti. Lui ama gli scontri intellettuali. Si lancia in confronti accesi perché è convinto che siano il mezzo più efficace per cogliere il nocciolo di un problema. E circondandosi dei collaboratori migliori sulla piazza, fa sì che il livello delle discussioni sia il più alto possibile.

Un incontro con Jobs può diventare un test serratissimo. Mette alla prova tutto quanto gli viene detto, a volte anche in modo estremamente sgarbato. Costringe l'interlocutore a difendere le proprie idee. Se questi si sente abbastanza forte, allora sarà in grado di difendere le proprie posizioni. Alzando la posta in gioco (e con questa anche la pressione che esercita sulla gente), intende verificare se le persone sanno davvero quello di cui stanno parlando e sono in possesso di argomenti convincenti. Più sicure si mostrano, più è probabile che abbiano ragione. «Con Steve, se sei uno 'yes-man', cioè molto accomodante, sei spacciato, perché lui è molto sicuro di quello che sa. Per questo ha bisogno di qualcuno che lo metta alla prova», mi ha detto Peter Hoddie, ex programmatore alla Apple. «Capita che dica: 'Credo che dovremmo fare questa cosa', ma è solo una prova per vedere se qualcuno può sfidarlo. Sono queste le persone di cui va in cerca.»[15]

È estremamente difficile bluffare con Jobs. «Se non sai quello di cui stai parlando, lui lo scoprirà», continua Hoddie. «È davvero sveglio e molto ben preparato. Può confrontarsi con alcune delle persone più in gamba al mondo. Se stai parlando a vanvera, lui se ne accorgerà.»

Hoddie mi ha raccontato anche un episodio accaduto in un periodo in cui era solito discutere con Jobs su alcune nuove tecnologie relative ai chip in sviluppo alla Intel, la ditta fornitrice dei processori per la Apple. A volte capitava che Hoddie gli raccontasse delle balle soltanto perché poi lui lo lasciasse in pace. Quel giorno il capo lo bloccò in un corridoio per metterlo alla prova sulle ultime cose che gli aveva detto: aveva telefonato al presidente della Intel, Andy Grove, e gli aveva chiesto informazioni sulla tecnologia di cui Hoddie gli aveva parlato. Per fortuna quella volta gli aveva detto la verità... «Non si può bluffare con uno che può alzare la cornetta e chiamare Andy», ha concluso Hoddie con una risata.

Nel corso della sua trentennale carriera, Jobs ha stretto una serie di alleanze creative, a cominciare da quella con il suo compagno di scuola Steve Wozniak. La lista include poi il team responsabile del primo Mac, dal genio dell'hardware Burrell Smith fino a luminari della programmazione quali Alan Kay, Bill Atkinson e Andy Hertzfeld. Nei dieci anni in cui Jobs ha lavorato insieme a Jonathan Ive, la Apple è stata all'avanguardia nel mondo del design industriale. Tra i suoi partner figurano anche Jon Rubinstein, cui si deve una serie di successi nel settore dei prodotti hardware, dall'iMac all'iPod, e Ron Johnson, il cervello degli Apple Store, una delle catene di maggior successo della storia (ne parleremo più dettagliatamente in seguito). E alla Pixar, la sua alleanza con Ed

Catmull e John Lasseter ha creato una straordinaria macchina da film.

«Think Different»

Una delle alleanze più produttive di Jobs è stata quella con Lee Clow, un pubblicitario alto, barbuto e un po' hippy, e con la sua agenzia, la TBWA. La collaborazione è durata per decenni e ha prodotto alcune delle più efficaci e memorabili campagne pubblicitarie, dallo spot televisivo del 1984 per presentare il Macintosh fino alla campagna «silhouette» per l'iPod, i cui manifesti tappezzavano il mondo intero.

La TBWAè considerata una delle più creative agenzie pubblicitarie al mondo. Fondata nel 1968 da Guy Day, un esperto pubblicitario di Los Angeles, e Jay Chiat, un ambizioso newyorkese trasferitosi nell'assolata California del sud verso la metà degli anni Sessanta, è oggi diretta da Lee Clow, per lungo tempo suo direttore creativo. Un tempo aveva la fama di essere «sfacciata», per il suo approccio controverso, a volte francamente sconsiderato, alla pubblicità; oggi tuttavia è maturata e vanta tra i propri clienti marchi seri e quotati come Nissan, Shell e Visa.

Per la Apple ha prodotto campagne universalmente apprezzate e premiate, spesso considerate più come eventi culturali che non come semplici annunci pubblicitari. Campagne come «Think Different», «Switchers» e «Ciao, sono un Mac, ciao, sono un PC» sono state ampiamente discusse, criticate, parodiate e copiate. Quando uno spot dà origine a centinaia di parodie su YouTube e viene trasformato in uno sketch di uno show comico alla televisione, allora si può dire che sia passato dall'ambito commerciale a quello culturale.

La collaborazione ebbe inizio nei primi anni Ottanta, quando l'agenzia – allora nota come Chiat– produsse una serie di famose pubblicità per i computer Apple. Nel 1983 fu messo in cantiere quello che sarebbe diventato uno dei più celebri spot televisivi nella storia della pubblicità, quello che presentò il Macintosh durante il terzo quarto della finale del Super Bowl nel gennaio 1984.

Lo spot si concludeva con uno slogan, mai utilizzato, recuperato da un'altra campagna dell'agenzia: «Perché il 1984 non sarà come *1984*», un riferimento all'antiutopico romanzo di George Orwell. La frase era troppo bella per non essere utilizzata, così fu ripescata per la Apple. E, naturalmente, andava a pennello per il lancio del Mac. L'agenzia reclutò il regista inglese Ridley Scott – che aveva da poco terminato *Blade Runner* – e gli fece girare lo spot in uno studio di registrazione a Londra. Con un cast di skinhead inglesi, Scott dipinse un futuro orwelliano a tinte fosche, in cui un Grande Fratello riduce le masse in suo potere starnazzando frasi di propaganda da una TV gigante. All'improvviso compare una donna atletica, con indosso una canottiera con l'effigie del Macintosh, che sfascia lo schermo gettandogli contro una pesante mazza. Durante i sessanta secondi dello spot non comparivano né il Mac né qualsiasi altro computer, ma il messaggio era chiarissimo: il Mac avrebbe reso liberi gli utenti oppressi dall'egemonia di IBM.

Il consiglio d'amministrazione della Apple vide lo spot un paio di settimane prima della sua messa in onda e si mise in agitazione. Ordinò che il passaggio durante il Super Bowl venisse annullato, ma la Chiatnon riuscì a vendere in tempo lo spazio pubblicitario rimasto vuoto e così l'annuncio fu trasmesso ugualmente.

Quasi suo malgrado, dunque, lo spot si guadagnò più attenzione e più articoli sui giornali di quanti non riuscì ad averne la partita di football. Nonostante fosse andato in onda solo due volte (durante la finale e in precedenza, in piena notte su uno sconosciuto canale televisivo affinché potesse partecipare ai premi per la pubblicità), il comunicato fu riproposto in innumerevoli notiziari e durante *Entertainment Tonight*, il celebre rotocalco della CBS. La Apple calcolò che lo spot fu visto da più di 43 milioni di spettatori, una pubblicità gratuita che consentì un risparmio di milioni di dollari, secondo i calcoli del CEO dell'epoca John Sculley.

«Lo spot ha rivoluzionato il modo di fare pubblicità; il prodotto ha rivoluzionato il settore pubblicitario; la tecnologia ha rivoluzionato il mondo. Ha trasformato quello che era un incontro di football nell'evento pubblicitario dell'anno, dando inizio all'era della pubblicità come notizia»,[16] scrisse in un entusiastico articolo del 1994 Bradley Johnson, editorialista di *Advertising Age*.

Lo spot «1984» è tipico di Jobs. Era sfrontato e aggressivo e soprattutto completamente diverso da ogni altra pubblicità dell'epoca: invece di presentare in modo diretto il prodotto, era stato realizzato un corto con i suoi personaggi, la sua storia e un alto costo di produzione. Steve Jobs non lo ideò, non lo scrisse né lo diresse, ma fu abbastanza intelligente da affidarsi a Lee Clow e Jay Chiat accordando loro piena libertà creativa.

Quello spot fruttò alla Chiatalmeno trentacinque riconoscimenti (incluso il Grand Prix a Cannes) e milioni di dollari in nuovi contratti e clienti. Diede anche inizio all'era in cui la pubblicità sorvolava sulle caratteristiche proprie del prodotto puntando invece sul suo fascino. Nessun altro all'epoca vedeva le cose sotto questo punto di vista, in modo particolare nel settore informatico, e soltanto un numero molto ristretto di produttori era disposto a rivolgersi al pubblico in modo tanto originale e anticonformista. Jobs abbandonò la Apple nel 1985 e non molto tempo dopo questa si affidò a una nuova agenzia pubblicitaria; ma quando lui vi fece ritorno, nel 1996, richiamò la Chiatper creare una campagna che avrebbe rimesso il marchio sotto la giusta luce.

Jobs, preoccupato per l'immagine dell'azienda, chiese all'agenzia di ideare una campagna che ne illustrasse i valori fondamentali. «Ci convocò per discutere di che cosa la Apple avesse bisogno per riconquistare la propria immagine», racconta Clow. «Niente di più facile: tornare alle sue radici.»[17]

Clow – che di solito indossa maglietta, pantaloncini e sandali – racconta che l'idea dello slogan «Think Different» gli venne pensando agli utenti del Mac: i designer, gli artisti e i creativi che si erano dimostrati clienti fedeli anche negli anni più neri. «Tutti concordammo immediatamente sul fatto che questa campagna avrebbe dovuto parlare di creatività e di una prospettiva diversa», ricorda. «L'idea si fece più definita quando ci dicemmo: 'Perché non rendiamo omaggio a tutti quelli che hanno pensato a un modo per cambiare il mondo?' Fu a quel punto che entrarono in scena di Gandhi ed Edison.»[18]

La campagna, organizzata in breve tempo, consisteva in una serie di ritratti in bianco e nero di circa una quarantina di personaggi famosi per il loro anticonformismo, inclusi Muhammad Ali, Lucille Ball e Desi Arnaz, Maria Callas, Cesar Chavez, Bob Dylan, Miles Davis, Amelia Earhart, Thomas Edison, Albert Einstein, Jim Henson, Alfred Hitchcock, John Lennon e Yoko Ono, Martin Luther King, Rosa Parks, Picasso, Jackie Robinson, Jerry Seinfeld, Ted Turner e Frank Lloyd Wright. La Apple diffuse i manifesti su riviste e tabelloni pubblicitari e mandò in onda uno spot televisivo che celebrava «gli anticonformisti, i ribelli, i piantagrane... i folli».

«Coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo lo cambiano davvero», diceva lo slogan.

L'iniziativa fu lanciata in un momento critico della storia della Apple, in cui essa aveva bisogno di dichiarare pubblicamente i propri valori e la propria missione, ai dipendenti tanto quanto agli acquirenti. La campagna «Think Different» proclamava le qualità della Apple: la sua creatività, la sua unicità e le sue ambizioni. Di nuovo, un annuncio forte e sfrontato, in cui l'azienda paragonava se stessa e i suoi clienti ad alcuni dei più celebri leader, pensatori e artisti dell'umanità.

Le foto vennero mandate in onda o pubblicate senza alcuna didascalia esplicativa, una tattica che l'agenzia aveva già utilizzato nel 1984 in una pubblicità per la Nike che rappresentava alcuni famosi atleti. L'assenza di indicazioni spingeva lo spettatore a cercare di capire chi fosse il personaggio della foto, rendendo gli annunci coinvolgenti e intriganti. Se si era in grado di riconoscere il personaggio rappresentato, allora si era della partita, si faceva parte degli «intenditori».

Jobs fu coinvolto fin dall'inizio e propose alcuni dei suoi personali eroi, come Buckminster

Fuller e Ansel Adams. Utilizzò anche le sue numerose conoscenze e la sua formidabile capacità di persuasione per ottenere l'assenso di Yoko Ono, la vedova di John Lennon, e la possibilità di utilizzare l'immagine di Albert Einstein. Rifiutò però la proposta dell'agenzia di comparire personalmente in uno degli spot.

Mettere fuori gioco la concorrenza

La pubblicità è sempre stata fondamentale per Steve Jobs, di un'importanza seconda soltanto alla tecnologia. La sua ambizione di sempre è quella di rendere i computer accessibili a tutti, cosa che per lui significa che devono essere pubblicizzati alle masse. «Il mio sogno è che ogni persona al mondo possieda un computer della Apple. Per realizzarlo, dobbiamo diventare una grande società di marketing», ha dichiarato.[19] È profondamente orgoglioso delle campagne pubblicitarie della Apple e spesso introduce i nuovi spot durante i suoi keynote al Macworld. Se sta presentando un nuovo prodotto, di solito esiste anche un nuovo spot e lui ogni volta lo mostra al pubblico; anzi, se è particolarmente buono lo mostra addirittura due volte, visibilmente soddisfatto.

Più di qualsiasi altro nel settore informatico, Jobs si è sforzato di creare per i computer un'immagine unica e non riservata agli addetti ai lavori. Alla fine degli anni Settanta si rivolse a Regis McKenna, un pioniere della pubblicità nella Silicon Valley, perché contribuisse a far piacere alla gente comune i primi computer della Apple. La campagna doveva comunicare ai consumatori la ragione per cui avessero bisogno di questi nuovi prodotti. Non esisteva una vera e propria domanda per i personal computer: gli spot avevano per l'appunto il compito di crearla. McKenna preparò degli annunci colorati che mostravano dei computer in contesti domestici, scritti in un linguaggio semplice e facile da capire, senza alcuna traccia di quel gergo tecnico che imperversava nelle pubblicità dei concorrenti, i quali, dopotutto, stavano cercando di conquistare un mercato completamente diverso, quello degli hobbisti.

Il primo annuncio comparso sulla stampa per l'Apple II mostrava un giovane rampante che lavorava al computer seduto al tavolo di cucina, mentre sua moglie lavava i piatti guardandolo adorante. Il contenuto forse un po' sessista poteva anche suonare un tantino datato, ma la pubblicità trasmetteva il messaggio che i computer della Apple erano macchine pratiche e utili. L'ambientazione casalinga, in cucina, li faceva apparire proprio come un qualsiasi altro elettrodomestico grazie al quale si potevano risparmiare tempo e fatica.

L'attenzione che Jobs dedica alla promozione dei prodotti si riflette chiaramente anche nella sua scelta del CEO che avrebbe dovuto guidare la Apple quando questa era agli inizi: John Sculley, un dirigente marketing che con l'uso sapiente della pubblicità aveva fatto entrare la Pepsi nella classifica delle 500 aziende top di *Fortune*. Sculley rimase il CEO della Apple per dieci anni e, malgrado alcuni errori strategici, ottenne degli straordinari successi utilizzando proprio le tecniche del marketing per contribuire alla crescita dell'azienda: quando ne assunse il controllo, nel 1983, i guadagni ammontavano a un miliardo di dollari, mentre erano cresciuti fino a 10 miliardi quando lasciò l'incarico.

Nel 1983, la Apple era una delle imprese americane con il maggior tasso di crescita, ma questo sviluppo, per essere gestito, aveva bisogno di un dirigente esperto. Appena ventiseienne, Jobs venne giudicato dal consiglio d'amministrazione troppo giovane e inesperto per affrontare da solo un tale onere. Ecco perché trascorse molti mesi alla ricerca di un manager più vecchio di lui con il quale avrebbe potuto lavorare.

La scelta cadde sull'allora trentottenne presidente della PepsiCo, responsabile della campagna «Pepsi Generation» che aveva contribuito a scalzare per la prima volta nella storia la Coca-Cola dalla sua posizione di leader del settore. Jobs passò diversi mesi cercando di convincere Sculley – un dirigente navigato nonché straordinario esperto di marketing – ad assumere la guida della Apple.

Nel periodo della «guerra delle Cola», durante gli anni Settanta, Sculley aveva ampliato

enormemente la quota di mercato della Pepsi investendo ingenti somme di denaro in astuti spot pubblicitari. Campagne ingegnose e costose come la «Pepsi Challenge» avevano trasformato l'azienda da eterna seconda in gigante delle bollicine, capace di competere alla pari con la Coca-Cola. Jobs desiderava che Sculley applicasse le stesse tecniche nel nascente mercato dei personal computer. Si preoccupava soprattutto del Macintosh, che avrebbe fatto il suo ingresso sulla scena di lì a pochi mesi. Avvertiva che la pubblicità avrebbe potuto essere uno dei principali fattori del suo successo. Voleva che il Mac piacesse al vasto pubblico, non soltanto agli appassionati di elettronica, e per un prodotto «strano» e innovativo come quello una buona campagna pubblicitaria avrebbe potuto risolutiva. Sculley non aveva alcuna esperienza in ambito tecnologico, ma poco importava. Quello che a Jobs interessava era la sua capacità in fatto di tecniche di mercato: voleva creare una «Generazione Apple».

John Sculley diresse la Apple al fianco di Jobs. Ne divenne il mentore e il maestro, applicando al nuovo e tumultuoso mercato dei computer la sua esperienza di marketing. La loro comune strategia fu d'incrementare velocemente le vendite, per poi mettere fuori gioco la concorrenza con la giusta campagna pubblicitaria. «La Apple non si era ancora resa conto che, in quanto realtà da un miliardo di dollari, possedeva degli enormi vantaggi che non aveva ancora sfruttato», scrive Sculley in *Io, la Pepsi e la Apple*, la sua autobiografia. «Per un'azienda con un fatturato di 50 milioni di dollari o perfino di 200 è praticamente impossibile investire in quel tipo di pubblicità televisiva di cui si ha bisogno se si ha intenzione di lasciare il segno.»[20]

Jobs e Sculley aumentarono perciò ben presto il budget stanziato in pubblicità, passando da 15 a 100 milioni di dollari. Sculley ha dichiarato che il loro obiettivo era rendere la Apple «anzitutto un'azienda di product marketing». Molti detrattori hanno liquidato questa inclinazione per la pubblicità definendola futile e di nessuna rilevanza: solo apparenza e niente sostanza. Ma alla Apple il marketing ha da sempre rappresentato una delle strategie fondamentali: la pubblicità è stata utilizzata come un mezzo estremamente importante ed efficace per distinguersi dalla concorrenza. «Steve e io eravamo convinti di essere in possesso della formula magica, una miscela rivoluzionaria di marketing e tecnologia», scrive ancora Sculley.[21] Le sue idee hanno influenzato profondamente Jobs, andando a formare la base di molte delle tecniche di marketing da lui utilizzate ancora ai giorni nostri.

Alla Pepsi, Sculley era stato l'ideatore di alcuni tra i primi e più riusciti esempi di pubblicità «lifestyle», spot emotivamente coinvolgenti che cercavano di raggiungere la mente del consumatore conquistandone il cuore: invece di provare a reclamizzare alcune specifiche caratteristiche della sua bibita nei confronti delle altre – caratteristiche in sostanza irrilevanti – Sculley elaborò delle campagne che mettessero in scena «uno stile di vita allettante». La «Generazione Pepsi», per esempio, raffigurava dei sani ragazzi americani impegnati in passatempi idealizzati, come giocare con un cucciolo in un prato o mangiare anguria durante un picnic. Era una campagna che rappresentava semplici quadretti di momenti felici ambientati in un'America stereotipata, pensata per conquistare i «baby boomer» – la fascia di consumatori maggiormente in crescita e più ricca nell'economia del secondo dopoguerra – illustrando loro lo stile di vita cui aspiravano.

Gli annunci della Pepsi erano dei veri e propri cortometraggi, girati con alti costi di produzione da registi hollywoodiani: se gli altri spendevano 15.000 dollari per girare uno spot, la Pepsi ne spendeva tra i 200.000 e i 300.000.[22]

Jobs, oggi, agisce esattamente allo stesso modo. La Apple è famosa per la sua pubblicità «lifestyle». Non riempie mai i suoi annunci con dati su velocità, componenti di sistema, funzioni e caratteristiche come fa la concorrenza. Al contrario, rappresenta giovani alla moda, con uno «stile di vita allettante» reso possibile dai suoi prodotti. La campagna di enorme successo che la Apple ha organizzato per l'iPod mostra dei ragazzi che si godono la musica con le loro cuffiette. Nemmeno un accenno sulla quantità di memoria dell'apparecchio.

Sculley fu anche l'ideatore di sensazionali eventi di marketing come il Macworld. Del resto era stato lui a concepire la campagna «Pepsi Challenge», un test realizzato nei negozi di alimentari, nei supermercati e durante gli eventi sportivi in cui il consumatore doveva scegliere – affidandosi soltanto al proprio gusto – tra Pepsi e Coca. Queste prove suscitavano a volte una curiosità tale, che spesso intervenivano sul posto le troupe delle televisioni locali. Un passaggio durante il notiziario serale di un'emittente locale valeva ben più di un qualsiasi spot della durata di trenta secondi. Sculley, allora, alzò la posta: organizzò dei test che coinvolgevano personaggi famosi durante i grandi eventi sportivi. «Il marketing, dopotutto, è come il teatro», scrive nella sua autobiografia. «È come mettere in scena uno spettacolo. Il modo giusto per convincere le persone consiste nel catturare il loro interesse verso il prodotto, intrattenerle e trasformare il prodotto in un evento di straordinaria importanza. La campagna 'Generazione Pepsi' è riuscita a farlo trasformando la Pepsi in un prodotto di portata epica, facendone un marchio straordinario.»[23]

Jobs ricorre alla stessa tecnica per introdurre i nuovi prodotti durante l'annuale Macworld, trasformando i suoi famosi keynote e i suoi *one more thing* in eventi mediatici sensazionali. Si tratta di vere e proprie rappresentazioni di marketing, messe in scena per la stampa mondiale.

«One more thing»: campagne di marketing coordinate

L'intervento al Macworld rappresenta soltanto una parte delle più ampie e coordinate campagne, condotte con un'accuratezza tale da impressionare uno stratega militare, in cui il marketing tradizionale si combina con «pettegolezzi» e sorprese e la cui l'efficacia è basata sulla segretezza. Dall'esterno potrebbero apparire come qualcosa di caotico e fuori controllo, ma in realtà tutto è studiato e organizzato nei dettagli.

Settimane prima dell'annuncio di un nuovo prodotto, l'ufficio pubbliche relazioni della Apple spedisce degli inviti alla stampa e a personaggi famosi, con il giorno e il luogo dell'«evento speciale» e nulla più. È una provocazione, è come se Jobs stesse dicendo: «Ho un segreto, provate a indovinarlo!»

Subito cominciano a circolare le voci. Nei blog e sulla stampa fioriscono post e articoli in cui si cerca di scoprire l'oggetto della presentazione di Jobs. Fino a qualche anno fa, la pratica era limitata ai siti specializzati Apple e ai forum degli appassionati, ma più di recente il fenomeno si è ampliato: perfino il *Wall Street Journal*, il *New York Times*, la CNN e l'*International Herald Tribune* riportano impazienti notizie. Il rincorrersi delle voci intorno al Macworld 2007 – durante il quale è stato presentato l'iPhone – ha trovato eco nell'edizione serale dei notiziari su tutte le reti televisive e via cavo, cosa mai accaduta prima per nessuna azienda in nessun settore. Nemmeno Hollywood è in grado di attirare una tale attenzione sulle sue prime cinematografiche.

Un tale *battage* su scala mondiale consente di ottenere senza alcuna spesa una pubblicità il cui costo ammonterebbe a centinaia di milioni di dollari. La presentazione dell'iPhone nel gennaio 2007 ne è stato un esempio colossale. Dal suo palco a San Francisco, Jobs ha eclissato il ben più vasto Computer Electronics Show che si stava svolgendo in contemporanea a Las Vegas. Si tratta di un evento economicamente più importante del Macworld, eppure Jobs e l'iPhone l'hanno offuscato senza alcuna fatica. Il lancio dell'ultimo nato in casa Apple ha relegato in secondo piano anche notizie provenienti da altre aziende molto più grandi – inclusa la presentazione della versione consumer di Windows Vista – e si è rivelato l'evento tecnologico dell'anno. Il professor David Yoffie, della Harvard Business School, ha calcolato che la pubblicità gratuita generata dalle voci che circolavano sull'iPhone e dalle notizie su di esse ricamate avrebbe avuto un costo di 400 milioni di dollari. «Nessun altro ha mai ricevuto tanta attenzione per il lancio di un prodotto», sostiene Yoffie. «È una cosa che ha dell'incredibile.»[24]

La strategia si è rivelata talmente efficace che la Apple non ha speso nemmeno un centesimo per pubblicizzare l'iPhone prima del suo lancio sul mercato. «Il nostro piano segreto di marketing per l'iPhone è stato non fare nulla», ha detto Jobs ai dipendenti durante una sua comunicazione aziendale. «Non abbiamo fatto assolutamente niente.»

Naturalmente non sarebbe possibile creare una tale attesa se la pianificazione di prodotto fosse nota da tempo. Il trucco sta tutto nella segretezza, rigorosamente preservata. Al Moscone Center di San Francisco, il padiglione della Apple è circondato da un telo nero alto sei metri e l'unica possibile entrata, sul retro, è presidiata da un guardiano che esamina scrupolosamente il pass di tutti quelli che provano a entrare. Altri due sorveglianti controllano i lati del padiglione rettangolare, mentre anche tutto quello che si trova all'interno è coperto, inclusi gli stand espositivi e il palco centrale. I teli che ricoprono i cartelloni pubblicitari appesi al soffitto rispondono a elaborati meccanismi che li svelano soltanto dopo che Jobs ha fatto il suo annuncio. Anche gli enormi pannelli posti sopra all'entrata sono avvolti da teli neri e sorvegliati ventiquattr'ore su ventiquattro. Un anno, i sorveglianti hanno scoperto alcuni blogger che stavano scattando delle foto e li hanno obbligati a cancellare la memoria delle loro fotocamere digitali. «La smania di evitare una fuga di notizie rasenta spesso la paranoia», ha scritto Tom McNichol su *Wired*.

Alcune settimane prima della presentazione, l'ufficio pubbliche relazioni della Apple invia il nuovo prodotto – sotto stretta garanzia di segretezza – a tre dei più influenti autori di recensioni di prodotti tecnologici, Walt Mossberg del *Wall Street Journal*, David Pogue del *New York Times* ed Edward Baig di *USA Today*; sempre loro, dato che possiedono una lunga esperienza nel promuovere o nello stroncare le novità. I tre giornalisti scrivono così i loro articoli, che andranno in stampa il giorno stesso della presentazione.

Nel frattempo, la Apple si mette in contatto con le redazioni dei giornali e delle riviste del settore offrendo loro l'opportunità di fare un piccolo reportage tra i retroscena del prodotto: in genere si tratta di poca cosa – buona parte dei dettagli rimangono celati – ma è sempre meglio di niente e i giornali non rifiutano mai l'invito. Piazzare la sua foto in copertina equivale a conquistarsi spazio nelle edicole e così Steve Jobs riaccende vecchie rivalità. Mette *Time* contro *Newsweek* e *Fortune* contro *Forbes*: chi è in grado di garantire una distribuzione maggiore si accaparra l'intervista. Jobs ricorre allo stesso stratagemma ogni volta e ogni volta porta a casa il risultato. Ha cominciato all'epoca del primo Mac e chiama questo tipo di procedura «anteprime», come quelle dei film. Presentare un prodotto a un giornalista prima del suo lancio garantisce di solito una recensione più favorevole. Quando nel 2002 fu presentato il nuovo iMac, *Time* ebbe l'esclusiva per il reportage dietro le quinte e in cambio Jobs ottene la copertina e un brillante articolo di sette pagine all'interno della rivista: i tempi erano studiati alla perfezione per la presentazione del computer al Macworld.

Rientra nella strategia della «sorpresa» anche l'abitudine di Jobs di lasciare sempre gli annunci più importanti per ultimi, durante i suoi keynote. Prima di concludere, quasi come se gli venisse in mente proprio in quel momento, se ne esce con: «*One more thing*», Ah, c'è ancora un'ultima cosa.

Nel momento esatto in cui lui svela l'identità del prodotto, la macchina marketing della Apple dà il via al bombardamento pubblicitario. Vengono liberati dai teli i pannelli del Macworld e in contemporanea il nuovo prodotto fa la sua comparsa sulla home page del sito della società, dopo di che inizia una campagna coordinata su riviste, quotidiani, radio e televisioni. Nel giro di poche ore, i cartelloni pubblicitari invadono strade e fermate degli autobus in tutto il Paese. Gli annunci hanno stile e contenuto identici e il messaggio è semplice e diretto: «Mille canzoni in tasca», è tutto quello che basta sapere dell'iPod. «Così sottile. Così completo», recita l'esplicito annuncio della famiglia di portatili MacBook.

Il segreto della segretezza

La Apple di Jobs è ossessionata dalla segretezza, quasi quanto i servizi segreti nazionali. Come gli agenti della CIA, infatti, i dipendenti non raccontano quello che fanno nemmeno ai parenti più stretti e di sicuro non lo fanno con persone esterne all'azienda. Molti di loro non chiamano nemmeno la Apple per nome: proprio come gli attori superstiziosi si riferiscono al *Macbeth* chiamandolo la «pièce scozzese», alcuni dipendenti chiamano la Apple «l'azienda del frutto».

Spifferare qualcosa può costare il licenziamento, ma la maggior parte dei dipendenti non è comunque a conoscenza di nulla d'importante. Lo staff della Apple riceve soltanto le informazioni strettamente necessarie allo svolgimento delle singole mansioni. I programmatori compilano software per sistemi hardware che non hanno mai visto. Un gruppo d'ingegneri progetta un alimentatore per un nuovo prodotto mentre un altro sta lavorando al suo display e nessuno dei due ha accesso al progetto completo. L'organizzazione ha una struttura cellulare: ogni gruppo lavora isolato rispetto agli altri, come in un'agenzia di spionaggio o in una rete terroristica.

Anni fa, la fuga di notizie alla Apple era così consistente che la leggendaria rivista specializzata *MacWeek* era nota con il nomignolo «MacLeak» (MacColabrodo): tutti, dagli ingegneri ai dirigenti, passavano informazioni alla stampa. Da quando Jobs è tornato, i 21.000 dipendenti e le decine di fornitori devono mantenere le bocche cucite. Malgrado le schiere di giornalisti e di blogger perennemente alla ricerca di notizie, oggi sono minime le informazioni che trapelano sui piani futuri o sui nuovi prodotti.

Nel gennaio 2007, un giudice ha condannato la Apple a pagare i 700.000 dollari di spese processuali sostenute da due siti web che avevano pubblicato alcuni dettagli su un prodotto non ancora rilasciato, il cui nome in codice era «Asteroid»: l'azienda aveva fatto loro causa nel tentativo di scoprire l'identità della talpa che aveva passato le informazioni, ma l'aveva persa.

Alcuni hanno insinuato che Jobs abbia intrapreso l'azione legale contro i due siti per far rigare dritto i giornali. La causa è stata interpretata come una minaccia nei confronti della stampa, una tattica intimidatoria per imporle di farla finita con la pubblicazione di voci. Buona parte della riflessione pubblica ha riguardato la questione della libertà d'informazione e il quesito se i blogger avessero o meno gli stessi diritti dei giornalisti professionisti, a garantire l'incolumità dei quali esistono delle leggi ad hoc. Ecco perché la Electronic Frontier Foundation – istituzione no profit di avvocati impegnati nella difesa della libertà di parola nel contesto dell'era digitale – ha assunto l'incarico della causa, trasformandola in una *cause célèbre* in difesa della libertà di stampa. Ma a sentire Jobs la cosa non c'entrava per nulla: ha fatto causa ai blogger per inviare un messaggio forte ai suoi dipendenti. Non gli interessava tanto imbavagliare la stampa, quanto costringere al silenzio il dipendente che aveva passato le informazioni e tutti gli altri che in futuro avrebbero potuto pensare di agire nello stesso modo. Alla Apple il passaparola, elevato a vera e propria forma di marketing, rende centinaia di milioni di dollari e Jobs voleva essere sicuro di porre un freno alla fuga di notizie.

Alcune delle precauzioni adottate nel campo della segretezza tendono per la verità a essere un po' esagerate. Quando Jobs assunse Ron Johnson – che proveniva dalla Target – per guidare il progetto degli Apple Store, gli chiese di utilizzare per diversi mesi uno pseudonimo, nel timore che qualcuno potesse subodorare che la Apple stesse progettando di aprire una catena di negozi. Johnson fu registrato nella rubrica telefonica interna sotto falso nome, lo stesso che utilizzava anche per registrarsi negli alberghi.

Il responsabile marketing, Phil Schiller, ha dichiarato che non gli è permesso rivelare né alla moglie né ai figli quello su cui sta lavorando. Il suo figlio adolescente, un fanatico dell'iPod, era pronto a tutto per riuscire a sapere che cosa il padre stesse architettando al lavoro, ma il suo paparino fu costretto a mantenere la bocca cucita per non essere licenziato. Perfino Jobs si assoggetta alle sue stesse restrizioni: portatosi a casa per testarlo un grosso impianto di amplificazione per iPod, lo teneva

coperto con un telo nero e lo usava soltanto quando non c'era nessuno nei paraggi.

L'ossessione della Apple per la segretezza non è frutto delle bizzarre manie di controllo di Jobs, ma è un elemento sostanziale del suo sistema di marketing estremamente efficace. Ogni volta che lui sale sul palco per svelare l'identità di un nuovo prodotto, la società risparmia milioni di dollari in pubblicità. Molti si sono chiesti come mai non ci siano blogger tra i dipendenti: è perché, alla Apple, se si fanno troppe rivelazioni la nave affonda. Invece alla Pixar ci sono decine di blogger, già da prima che Jobs la vendesse alla Disney. I blogger della Pixar svelano a cuor leggero ogni progetto della casa cinematografica e ogni aspetto della loro vita lavorativa. Come mai? La differenza è che i film non devono contare sull'effetto sorpresa, per conquistarsi le attenzioni della stampa. La stampa hollywoodiana parla continuamente dei suoi film in uscita. Jobs non è un maniaco del controllo fine a se stesso: c'è del metodo nella sua follia.

Il vantaggio della personalità

Steve Jobs è riuscito con successo nell'intento di conferire alla Apple una personalità propria. Attraverso la pubblicità ha mostrato al pubblico i valori rappresentati da lui e dalla sua azienda. Alla fine degli anni Settanta, si trattava di fare la rivoluzione con la tecnologia e in seguito di essere creativi, di vedere le cose in modo diverso. La personalità di Jobs permette alla Apple di mostrarsi umana e «cool» sul mercato. È la sua natura a costituire il materiale grezzo di cui sono composte le campagne pubblicitarie della Apple. Nemmeno un'agenzia come la Chiatriuscirebbe mai a far apparire cool Bill Gates...

Le campagne pubblicitarie sono riuscite a rendere il marchio un simbolo di cambiamento, di un modo di pensare sfrontato e anticonformista. Ma l'hanno fatto in modo velato e indiretto. È difficile che la Apple si vanti. Non dice mai: «Guardate quanto siamo rivoluzionari». Si serve della capacità delle sue campagne di raccontare storie per veicolare il suo messaggio, spesso sottinteso.

Si prenda l'esempio dei manifesti pubblicitari dell'iPod con le silhouette. Lo stile era semplice e innovativo e non assomigliava a nessun'altra pubblicità precedente. «Riescono sempre a essere estremamente originali nella grafica. Il risultato è molto semplice e icastico, talmente particolare da somigliare solo a se stesso», mi ha detto durante un'intervista telefonica Warren Berger, giornalista e scrittore esperto di design e pubblicità.[25]

Berger sostiene che il modo migliore per avere una pubblicità creativa consiste nel rivolgersi all'agenzia pubblicitaria più creativa. La Chiatè una tra le più creative al mondo, ma il trucco consiste nel riuscire a comunicare che cosa davvero rappresenti il marchio. «Lee Clow e Jobs si capiscono a vicenda; sono diventati grandi amici», dice Berger. «Clow ha compreso a fondo la cultura della Apple, la sua mentalità e quello che sta cercando di fare. E Jobs gli ha lasciato carta bianca, gli ha permesso di sottoporgli qualunque idea, per quanto folle potesse sembrare. È una cosa che permette alle persone d'infrangere i limiti. L'IBM non potrebbe mai farlo, non concederebbe mai alla Chiatla stessa libertà offerta da Jobs.»

Nel 2006, anche la Hewlett-Packard ha iniziato a fare dell'ottima pubblicità: una campagna i cui protagonisti erano persone, non computer, attraverso annunci che ricordavano molto lo stile di quelli della Apple. In uno degli spot della campagna «Il computer è di nuovo personal», per esempio, la star dell'hip-hop Jay Z illustra agli spettatori il contenuto del suo computer, contenuto che appare e scompare tra le sue mani grazie a un effetto 3D; il volto di Jay Z non si vede mai. L'idea era della Goodby Silverstein, un'altra quotatissima agenzia pubblicitaria, e gli annunci catturavano l'attenzione ed erano ben congegnati, eppure nessuno aveva la stessa personalità di quelli della Apple. Perché? Perché era *il marchio* a non avere la stessa personalità della Apple. Non importa quanto gli spot si sforzassero di renderla più umana con il ricorso a personaggi popolari: la Hewlett-Packard continuava a essere percepita come una semplice azienda. La Apple, invece, non è tanto un'azienda, quanto un

fenomeno. L'HP non potrà mai apparire così speciale, semplicemente perché manca di personalità. La stessa cosa accadde alla Apple quando Jobs la lasciò nel 1985. «Quando Steve se ne andò, la Apple tornò a essere un'azienda qualsiasi», sostiene Berger. «La pubblicità era ben fatta, ma mancava di magia. Non sembrava più la stessa società. Non era un fenomeno, non era rivoluzionaria. Stava soltanto provando a mantenere lo status quo.»

Accanto a campagne imponenti e audaci capaci di affermare l'identità del suo marchio – come «Think Different» o le silhouette dell'iPod – la Apple adotta anche stili pubblicitari più tradizionali. Si tratta di campagne incentrate su prodotti specifici, come per esempio quella «Ciao, sono un Mac, ciao, sono un PC», che illustra perché abbia più senso comprare un computer prodotto dalla Apple. In questi annunci, le due piattaforme rivali – Mac e Windows – vengono impersonate da due attori: l'astro nascente Justin Long è un Mac fico e senza problemi, mentre il comico John Hodgeman è un PC sfigato e soggetto a continui incidenti. In uno degli spot, Hodgeman è raffreddato: si è beccato un virus. Porge un fazzoletto a Long, il Mac, che gentilmente rifiuta perché i Mac sono quasi del tutto immuni dai virus. In trenta secondi, lo spot trasmette in modo intelligente ed economico un messaggio. Questi annunci sanno creare una situazione facile da ricordare e icastica, molto più di quanto riescano a fare i personaggi famosi messi in campo dalla Hewlett-Packard.

Proprio come quella denominata «Think Different», anche questa campagna ha avuto un forte impatto. È stata ampiamente diffusa e ha subìto anche diverse parodie, un'ottima testimonianza del suo influsso culturale.

«Sanno creare quel tipo di cose che entrano direttamente a far parte della nostra cultura», spiega Berger. «Ben presto si incomincia a parlarne e quegli stessi elementi iniziano a diffondersi anche nelle pubblicità degli altri. Riconosci lo stesso stile, gli stessi particolari in altri annunci, nella grafica di riviste e quotidiani. C'è un nuovo linguaggio di graphic design, subito adottato anche da altri pubblicitari. Pensiamo ai poster della campagna 'Think Different': la gente se li appendeva in casa. Questa sì che è una campagna di successo! Gli annunci si erano trasformati in un fenomeno. Non c'era bisogno di pagare qualcuno per far passare il messaggio.»

Non a tutti, però, piace la pubblicità della Apple. Seth Godin, per esempio, autore di diversi bestseller di marketing, la giudica spesso mediocre. «In generale mi lascia indifferente», mi ha detto al telefono dal suo ufficio di New York. «Non è efficace, nel senso che tende più a tenersi stretti i vecchi utenti che a provare a conquistarne di nuovi. Piace a chi già possiede un Mac, perché gli fa credere di essere più intelligente degli altri, ma a chi non ce l'ha lascia intendere di essere uno stupido.»[26]

Gli spot «Ciao, sono un Mac, ciao, sono un PC» sono stati definiti troppo autocompiaciuti. Molti critici non sopportano il personaggio del Mac smaccatamente trendy, dal cui atteggiamento fin troppo sicuro di sé molta gente è infastidita. Molti degli spettatori, al contrario, si identificano più con il timido personaggio del PC interpretato da Hodgeman, la cui imbranataggine è quasi commovente.

«Odio i Mac», ha scritto il comico inglese Charlie Booker in una sua critica agli spot. «Li ho sempre odiati. Odio la gente che li usa, odio perfino quelli che non li usano ma che a volte vorrebbero usarli... I PC sono affascinanti, i Mac sono pretenziosi fino al midollo. Quando devo usarne uno, la prima cosa che penso è: Odio i Mac. E poi: Ma perché questo schifoso oggetto del desiderio ha un solo pulsante del mouse?»

Booker sostiene che il difetto principale di quella campagna pubblicitaria è che «trasmette il messaggio che i consumatori in qualche modo 'si autodefiniscano' in base alla tecnologia da loro scelta». E continua: «Se davvero siete convinti che scegliere un particolare modello di cellulare possa 'dire qualcosa' sulla vostra personalità, non preoccupatevi: non ce l'avete una personalità. Un disturbo mentale probabilmente sì, ma non una personalità».[27]

Al contrario, la campagna pubblicitaria «Switchers», condotta nei primi anni Duemila, è stata criticata per aver rappresentato gli utenti Apple come dei perdenti. Girata dal documentarista premio Oscar Errol Morris, ritraeva una serie di persone comuni che erano da poco passate dai computer con sistema operativo Windows al Mac. Rivolgendosi direttamente alla telecamera, spiegavano le ragioni per cui avevano cambiato e i problemi cui erano andati incontro usando Windows, mentre si dicevano estasiati del loro nuovo Mac. Il problema era che la maggior parte di queste persone dava l'impressione di voler evitare le difficoltà: non ce l'avevano fatta e avevano mollato.

«La Apple non avrebbe potuto mettere insieme una collezione di perdenti più desolante di quella con cui sta promuovendo Macintosh», ha scritto il giornalista Andrew Orlowski.[28] «Il messaggio è del tutto contraddittorio. Dopo aver pubblicizzato il Mac come il computer dei vincenti, ora lo si dipinge come una sorta di campo profughi per falliti della peggior specie.»

Quanto alla campagna «Think Different», è stata oggetto di critiche per aver sfruttato nomi al di fuori del sistema, persone che chiaramente non credevano nella cultura consumista. Rappresentava perfino personaggi attivamente schierati contro il materialismo, come Gandhi e il Dalai Lama: uomini simili non avrebbero mai reclamizzato un prodotto in un annuncio pubblicitario, eppure la Apple li stava utilizzando proprio a quello scopo. Molti non riuscivano a credere alla faccia tosta della Apple e pensarono che avesse passato il segno.

In sua difesa, Clow spiegò al *New York Times* che l'intenzione della società era quella di rendere omaggio ai personaggi presentati nella campagna pubblicitaria, non di sfruttare la loro immagine: «Non vogliamo dire che queste persone usano o – se avessero potuto – avrebbero usato un computer Apple. Al contrario. Cerchiamo di esaltare in modo coinvolgente la creatività cui dovremmo sempre far riferimento quando parliamo di quel marchio».[29]

Anche Allen Olivio, all'epoca portavoce della Apple, dichiarò: «Non ci permetteremmo mai di associare nessuna di queste persone a un prodotto. La Apple vuole rendere loro omaggio, non usarle. Dire che Albert Einstein avrebbe utilizzato un computer sarebbe un'esagerazione. Forse che ne aveva bisogno? Altra cosa è invece dire che vedeva il mondo in un'ottica diversa».[30]

Per parte sua Berger, il critico pubblicitario, ha detto di aver apprezzato la campagna «Think Different»: «La cultura americana è molto consumistica. Tutto viene rimescolato: Quentin Tarantino parla di Burger King, mentre la Apple fa un poster con Rosa Parks. È la nostra cultura. La gente è libera di usare tutto, da qualsiasi contesto provenga».

Steve insegna...

Lavorare solo con i *fuoriclasse* e *liquidare gli incompetenti. I* collaboratori di talento rappresentano un vantaggio concorrenziale capace di farvi superare i vostri avversari.

Ricercare it massimo grado di qualità nelle persone, nei prodotti e nella pubblicità.

Investire nelle persone. Quando Jobs, dopo il suo ritorno alla Apple, ha tagliato diversi prodotti, ha «stevizzato» numerosi progetti. Ma si è tenuto i dipendenti migliori.

Lavorare in piccoli gruppi. A Jobs non piacciono i team formati da più di cento persone: non vuole che perdano di vista il proprio obiettivo e che divengano difficili da gestire.

Non dare retta agli «yes-man». Discussioni e dibattiti favoriscono la creatività: Jobs vuole lavorare con persone che mettano alla prova le sue idee.

Affrontare gli scontri intellettuali. Jobs prende decisioni combattendo su ogni idea. È faticoso e impegnativo, ma scrupoloso ed efficace.

Lasciare piena libertà ai propri collaboratori. Jobs concede molta libertà d'azione ai propri partner creativi.

5

Passione: lasciare un segno nell’universo

Voglio lasciare un segno nell’universo.
STEVE JOBS

A OGNI svolta della propria carriera, Steve Jobs ha saputo ispirare i dipendenti, convincere gli sviluppatori software e accalappiare i consumatori richiamandosi a una missione superiore. Secondo lui, i programmatori non lavorano per creare un software facile da utilizzare, ma lottano per cambiare il mondo. E i clienti non comprano un Mac per lavorare con un foglio elettronico, ma per esprimere una posizione morale contro l’iniquo monopolio di Microsoft.

Si prenda l’iPod, per esempio: è un lettore MP3 «cool», un’ottima miscela di hardware, software e servizi Internet, nonché l’artefice del ritorno alla ribalta della Apple. Ma per Jobs, l’iPod ha a che fare con la possibilità di arricchire la vita delle persone attraverso la musica. Ha dichiarato a *Rolling Stone* nel 2003: «Siamo stati fortunati. Apparteniamo a una generazione per cui la musica rappresentava una parte integrante del proprio essere. Molto più di quanto non fosse mai stato prima e forse molto più di quanto non sia oggi, perché oggi esistono un sacco di altre possibilità. Ai nostri tempi non esistevano i videogiochi e non avevamo un personal computer. Al giorno d’oggi sono tante le cose che si contendono l’attenzione dei ragazzi. Eppure, in quest’era digitale la musica è stata davvero reinventata e grazie a questo sta tornando a far parte della vita delle persone. È una cosa fantastica. Nel nostro piccolo, questo è quello che stiamo facendo per rendere il mondo un posto migliore».[1]

Consideriamo quest’ultima frase: «Questo è quello che stiamo facendo per rendere il mondo un posto migliore», dice proprio così. Tutto quello che Steve Jobs fa assume i contorni di una missione. E come ogni vero «credente», ci mette passione nel proprio lavoro. È vero, questo suo ardore è all’origine di urla e sfuriate e non si può certo dire che sia uno zuccherino quando ha a che fare con i subalterni. Sa quello che vuole e fa di tutto per ottenerlo. Ma, stranamente, a molti dei suoi collaboratori piace che si rivolga loro strillando. O perlomeno apprezzano l’effetto delle sue sfuriate sul loro lavoro. Ammirano la sua passione. Jobs li sprona all’eccellenza e, sempre che non si sfiniscano prima, loro riescono a imparare molte cose durante il percorso. Il segreto di Jobs è: nessun problema a essere degli stronzi, a patto che lo si faccia con passione.

Rendere il mondo un posto migliore è stato il suo mantra fin dagli inizi. Nel 1983, la Apple aveva sei anni di vita e stava crescendo a un ritmo travolgente. Da classica start up della Silicon Valley guidata da giovani hippy, si stava trasformando in una grande impresa con clienti di prim’ordine. Aveva bisogno che un businessman navigato ne assumesse il comando.

Come abbiamo detto in precedenza, Jobs aveva passato mesi cercando di convincere John Sculley, l’allora presidente della PepsiCo, a prendere la guida della sua azienda, ma questi non si

decideva: era abbastanza saggio da non abbandonare a cuor leggero la carica che ricopriva presso un'importante e consolidata realtà per passare a una rischiosa e anticonformista start up come la Apple, tuttavia la proposta lo tentava. I personal computer rappresentavano il futuro. I due s'incontrarono diverse volte, nella Silicon Valley e a New York. Alla fine, una sera, mentre contemplavano Central Park dal balcone del lussuoso appartamento di Jobs, Steve apostrofò il ben più anziano John chiedendogli spudoratamente: «Insomma, vuoi continuare a vendere acqua zuccherata per il resto della tua vita o vuoi cambiare il mondo?»

Si tratta forse della più celebre provocazione nella moderna storia degli affari. Un insulto, un complimento, un esame di coscienza e una sfida filosofica, tutti in un'unica domanda. Quella frase colpì Sculley profondamente. Ne fu molto turbato e non smise di pensarci per giorni. Alla fine, capì di non poter far altro che raccogliere il guanto di sfida lanciatogli da Jobs. «Se non avessi accettato, avrei passato il resto della mia vita a chiedermi se avessi fatto un errore», mi ha confessato.

Come lavorare novanta ore a settimana ed esserne felici

Il team responsabile del primo Mac era un branco di ex professori universitari e di tecnici che lavoravano liberi da ogni obbligo e fuori da ogni controllo a un progetto le cui possibilità d'implementazione erano minime, almeno fino a quando Jobs non ne assunse il comando. Fin dall'inizio, li convinse che stavano lavorando a qualcosa di rivoluzionario. Non si trattava soltanto di un computer innovativo o di una stimolante sfida hardware: la semplice interfaccia grafica del Mac avrebbe trasformato l'informatica. Per la prima volta, i computer sarebbero stati accessibili anche a un'utenza di non addetti ai lavori.

I membri del gruppo lavorarono come schiavi per tre anni e – nonostante avesse sempre da ridire – Jobs riuscì a instillare in loro la convinzione che il loro lavoro rispondesse a una missione più grande. Quello che stavano facendo altro non era se non il lavoro di Dio. «Non abbiamo mai avuto l'obiettivo di battere la concorrenza o di fare un sacco di soldi. Il nostro scopo era riuscire a fare la cosa più straordinaria possibile, e perfino ancora qualcosa in più», scrive Andy Hertzfeld, uno dei programmatori principali.

Jobs diceva loro che erano degli artisti, che stavano fondendo tecnologia e cultura. Li persuase che avevano l'opportunità unica di cambiare il volto dell'informatica, che dovevano considerarsi dei privilegiati per essere impegnati nello sviluppo di un prodotto tanto innovativo. «In un momento davvero particolare abbiamo unito i nostri sforzi per creare questo nuovo prodotto», scriveva Jobs in un articolo apparso sul primo numero di *Macworld*, nel 1984. «Crediamo che questa possa essere la cosa migliore che mai faremo nella nostra vita.»

Con il senno di poi, sembra proprio che sia andata così. Il Mac rappresentò davvero una svolta rivoluzionaria nel mondo dei computer, ma all'inizio fu tutta una questione di fiducia. In fondo era soltanto uno tra le decine di computer concorrenti che all'epoca erano in fase di sviluppo. Non esistevano garanzie che sarebbe stato migliore degli altri e nemmeno che sarebbe stato distribuito sul mercato. Semplicemente, il team diede fiducia alla convinzione di Jobs. Prendendosi in giro, dicevano che la loro fede nella sua visione era della stessa natura di quella ispirata dai carismatici predicatori religiosi.

Ma lui seppe instillare nel suo team una passione per il proprio lavoro che è fondamentale quando si tratta di dar vita a nuove tecnologie. Se non ci si appassiona, è facile perdere fiducia in un progetto che richiede anni di sacrifici per essere condotto a termine. «Se non si nutre per il proprio lavoro una passione smisurata, allora ci si arrende», sostiene Jobs, «e si finisce per mollare. Ecco perché bisogna avere un'idea o un problema da risolvere cui appassionarsi, altrimenti non si avrà la costanza necessaria a resistere. Credo sia questo il passo più importante.»

La passione di Steve Jobs risponde a una strategia di sopravvivenza. In molte occasioni in cui lui e la Apple hanno cercato di fare qualcosa di nuovo, pochi sono stati quelli che ci hanno creduto davvero, mentre la reazione più diffusa è stata spesso sprezzante. Nel 1984, l'interfaccia grafica del primo Mac venne da molti sarcasticamente definita «un giocattolo». Bill Gates si mostrò sconcertato nello scoprire che la gente voleva dei computer colorati. Inizialmente gli esperti sollecitarono la Apple perché rendesse l'iPod un sistema aperto. Se Jobs non avesse creduto fermamente nella propria visione e se non avesse avuto una vera passione per quello che stava facendo, sarebbe stato molto più difficile per lui resistere alle critiche. «Sono sempre stato attratto dai cambiamenti più rivoluzionari», ha dichiarato a *Rolling Stone*. «Non so perché. Forse perché sono più complicati ed emotivamente molto più stressanti. E di solito ti obbligano ad attraversare un periodo in cui tutti ti dicono che hai sbagliato tutto.»

Trasmettere ai dipendenti la passione per quello che si fa possiede un'applicazione molto pratica: le persone sono felici di lavorare per un numero elevatissimo di ore, eccezionale anche per gli standard stacanovisti della Silicon Valley. Il team responsabile del Mac lavorava senza sosta perché Jobs aveva convinto i suoi membri che il Mac era il *loro* prodotto: erano la loro creatività e il loro lavoro che gli stavano dando vita. Li aveva convinti che avrebbero lasciato un segno. Quale motivazionista saprebbe fare di meglio?

Alla Apple la tecnologia è uno sport di squadra. Il team del Mac lavorò così duramente da meritarsi un riconoscimento: tutti ricevettero una maglietta con la scritta COME LAVORARE 90 ORE A SETTIMANA ED ESSERNE FELICI.

L'altalena «genio-idiota»

Molti dipendenti Apple sono davvero convinti che la loro azienda stia lasciando un segno nell'universo. Sono fermamente convinti che stia guidando lo sviluppo tecnologico, imponendo mode e aprendo nuove strade. Esserne parte è molto allettante. «Le persone [alla Apple] credono che l'azienda stia cambiando il mondo», ha detto un ex dipendente. «Non tutte ne sono convinte al 100%, ma tutte ci credono almeno un po'. Come ingegnere, posso dire che quanto si sta facendo è davvero eccitante. C'è sempre qualcosa di entusiasmante nell'aria. La società ha uno slancio incredibile.»

La cultura aziendale della Apple proviene direttamente da Steve Jobs. Così come lui è estremamente esigente con le persone di cui è responsabile, anche i manager di livello intermedio richiedono lo stesso standard di altissime prestazioni ai loro subalterni. Il risultato è un regno del terrore, in cui tutti sono costantemente preoccupati di perdere il posto. La chiamano l'«altalena genio-idiota»: un giorno uno è un genio, il giorno dopo è un idiota. Alla NeXT, la chiamavano in modo praticamente identico: l'«altalena genio-inetto»: «Si vive per quei giorni in cui si è dei geni e si cerca di attraversare indenni quelli in cui si è degli inetti», ha raccontato un ex dipendente. «Si alternano degli alti e bassi incredibili.»

Stando alle dichiarazioni di diversi dipendenti con cui ho avuto occasione di parlare, alla Apple si avverte una costante tensione tra il timore di essere licenziati e lo zelo messianico di chi è convinto di lasciare la propria impronta nell'universo. «La preoccupazione di perdere il posto è molto più alta che in qualsiasi altro posto dove io abbia mai lavorato», ha confessato Edward Eigerman, ex ingegnere Apple. «Se chiedi ai colleghi: 'Posso spedire questa e-mail o presentare questo rapporto?' la risposta è: 'Nel tuo ultimo giorno di lavoro puoi fare tutto quello che vuoi'.»[2]

Nei quattro anni che ha trascorso lavorando in un ufficio vendite di New York, Eigerman ha visto licenziare tutti i suoi colleghi, soprattutto – sostiene – per questioni prestazionali, come per esempio non essere in grado di compiere appieno il proprio dovere. Ma, d'altro canto, nessuno ha mai dato le dimissioni. Anche se lavorare alla Apple è impegnativo e stressante, tutti amano il proprio

lavoro e sono estremamente leali nei confronti dell'azienda e del suo fondatore.

«Alle persone piace lavorarci», ha detto Eigerman. «Essere lì le esalta. C'è molta passione, i dipendenti amano i prodotti. Sono davvero entusiasti di quello che fanno.»

Nonostante il loro entusiasmo, tutti hanno un atteggiamento decisamente misurato ed evitano con cura di fare gli esaltati. Durante un colloquio di assunzione, la cosa peggiore che un candidato possa dire è: «Ho sempre desiderato lavorare qui» o «Sono sempre stato un grande fan di questa azienda». I dipendenti Apple amano descriversi come «dei tipi con la testa sulla spalle».

D'altra parte, lo stress dell'altalena genio-idiota sarebbe davvero insopportabile se le persone non fossero entusiaste di lavorare alla Apple. Oltre al fatto di poter lasciare un segno nell'universo, molti elencano tra i vantaggi anche l'elevata professionalità dei colleghi, l'eccellente mensa aziendale e la sfida insita nell'operare sempre all'avanguardia della tecnologia.

Una miniera di stock option

Uno dei principali vantaggi, in realtà, sono le stock option conferite ai dipendenti, che hanno acquistato un considerevole valore quando – secondo quanto riportato da *Business Week* – dopo il ritorno di Jobs nel 1997 il valore delle azioni Apple è cresciuto di una percentuale pari al 1250%.

Alla Apple non si elargiscono ricchi benefit aziendali. Steve Jobs ha il proprio jet privato, ma molti dirigenti volano in classe turistica. I rimborsi spese non sono per nulla generosi e i tempi dei sontuosi congressi, quando centinaia di rappresentanti venivano ospitati alle Hawaii per una settimana, sono ormai passati. Ma a molti dipendenti vengono offerte delle stock option, conferite loro nel momento in cui entrano a far parte dell'organizzazione. Trascorso un periodo minimo di almeno un anno, essi possono acquistare pacchetti di azioni a un prezzo agevolato, di solito pari al valore che il titolo aveva all'epoca della loro assunzione. Ovviamente, più sale il valore delle azioni, più ci guadagnano nel momento in cui le vendono. Le stock option costituiscono una forma diffusa di compenso per i lavoratori del settore tecnologico, una rimunerazione non in forma liquida (e perciò più semplice da conferire) e che più o meno garantisce che i dipendenti lavorino come schiavi per incrementare il valore delle azioni.

Ingegneri, programmatori, manager e altri impiegati di livello intermedio, che costituiscono la maggior parte dei dipendenti sul libro paga della Apple, ricevono in genere diverse migliaia di stock option. Nel 2007, ciò poteva significare un valore compreso tra i 25.000 e i 100.000 dollari.

Gli alti dirigenti godono di benefici ancora maggiori. Nell'ottobre 2007, per esempio, il vicepresidente vendite Ron Johnson ha incassato 700.000 azioni, per un valore lordo di 130 milioni di dollari. Applicando la limatura prevista dalla SEC, Johnson ha esercitato il suo diritto di opzione a 24 dollari per azione, per poi rivendere subito a 185 dollari. Nel 2005, stando a quel che si dice, le stock option gli hanno fruttato circa 22,6 milioni di dollari e 10 milioni nel 2004.

La Apple offre anche un piano agevolato per l'acquisto di azioni, in base al quale i dipendenti possono ottenere pacchetti di azioni a un prezzo scontato detraendoli dallo stipendio. Il costo delle singole azioni è conteggiato sul valore minimo toccato nel corso dell'ultimo semestre, più un'ulteriore percentuale di sconto che permette di guadagnare qualche soldo (spesso, anzi, montagne di soldi): ho avuto notizia di dipendenti Apple che si sono comprati macchine di lusso, hanno versato l'anticipo per la casa e depositato in banca ingenti somme di denaro.

«Abbiamo cominciato molto presto a offrire stock option ai nostri dipendenti», dichiarava Jobs a *Fortune* nel 1998. «Siamo stati tra i primi a farlo nella Silicon Valley. E quando sono tornato ho eliminato gran parte dei bonus sostituendoli proprio con le stock option. Niente auto né aerei, praticamente a tutti vengono dati stipendio e azioni... Un sistema molto egualitario per dirigere un'azienda. È stata la Hewlett-Packard a sperimentarlo per prima, ma mi piace credere che la Apple abbia contribuito alla sua diffusione.»

Ed è proprio così. Durante il boom, il sistema divenne la norma in tutte le società del settore tecnologico. Le stock option erano diventate così importanti che Jobs, all'epoca del suo ritorno nel 1997, ingaggiò all'istante una strenua battaglia per rivalutarle e prevenire un esodo dei dipendenti verso la concorrenza. Come riportò quello stesso agosto la rivista *Time*, «secondo quanto egli stesso racconta, per ristabilire il morale Jobs si è scontrato duramente con il consiglio d'amministrazione per abbassare il prezzo delle stock option per i dipendenti. Quando i consiglieri hanno opposto resistenza, ha richiesto le loro dimissioni».

In seguito, però, Jobs ha avuto dei problemi con le proprie stock option. Nel 2006, la SEC ha dato infatti il via a un'ampia indagine in più di 160 aziende – Apple e Pixar incluse – sulle quali gravava il sospetto di aver retrodatato le stock option rispetto alla data di concessione, per farle corrispondere al momento in cui il prezzo delle azioni era più basso e aumentarne quindi il potenziale valore. Tecnicamente non si tratta di un procedimento illegale, se non fosse che non dichiarare correttamente al fisco le stock option retrodatate è (ed era, secondo la SEC) una pratica molto diffusa. Dall'indagine risultava che, nei primi anni Duemila, Steve Jobs aveva ricevuto due grosse stock option retrodatate.

Nel giugno 2006 la Apple ha avviato un'inchiesta interna, la cui conduzione è stata affidata a due membri del consiglio d'amministrazione, l'ex vicepresidente degli Stati Uniti Al Gore e l'ex direttore finanziario dell'IBM e della Chrysler Jerry York. Sei mesi dopo, costoro hanno pubblicato un rapporto in cui si leggeva che la condotta di Jobs non sarebbe stata da considerarsi «inadempiente», malgrado la sua ammissione di essere a conoscenza di almeno qualche particolare sulla pratica della retrodatazione. In ogni caso, sempre secondo il rapporto, Jobs non si sarebbe reso conto delle implicazioni fiscali della faccenda. La responsabilità sarebbe interamente ricaduta su due dirigenti all'epoca ormai estranei alla società, in seguito individuati in Nancy Heinen, ex direttore dell'ufficio legale, e Fred Anderson, ex responsabile finanziario. La Apple è stata comunque costretta a ricalcolare i profitti ed è stata multata per 84 milioni di dollari. Gli azionisti hanno intentato causa contro la società, ma il processo è stato archiviato nel novembre 2007.

Grazie alle continue offerte di stock option, coloro che hanno lavorato alla Apple per diversi anni hanno un bel po' dei loro soldi investiti nell'azienda. Per molti di loro non esiste una motivazione più forte per tutelarne gli interessi. Ecco perché molti dipendenti mi hanno rivelato di essere felici di marciare in ranghi serrati e rispettare scrupolosamente le regole. Una fonte, che non desidera essere nominata, mi ha dichiarato di aver denunciato ben volentieri alcuni colleghi che avevano passato informazioni alla stampa. Il riferimento è al blog Engadget, che nel 2006 ha riportato una voce secondo cui il lancio dell'iPhone sarebbe stato ritardato. La notizia, priva di fondamento, ha provocato un ribasso del 2,2% nel valore delle azioni Apple, causando un crollo di 4 miliardi di dollari nella capitalizzazione di Borsa. «Impedire questo tipo di colpi bassi è nel mio interesse», ha detto il dipendente.

Allo stesso modo, Eigerman ha dichiarato di sapere che qualcuno dall'interno dell'azienda invia soffiate e foto a un sito Internet. Non sa chi sia la talpa, ma si domanda incredulo com'è possibile che una persona metta in pericolo il proprio posto di lavoro e forse rischi addirittura una causa penale o civile per inviare a un sito web informazioni su un prodotto in via di sviluppo. È improbabile che si venga pagati per questo. «Mi sembra una cosa assurda», mi ha detto Eigerman. «Il rischio che si corre è enorme. Perché mai uno dovrebbe farlo? La psicologia delle persone proprio non la capisco.»

Il bastone e la carota

Jobs usa il sistema del bastone e della carota per fare in modo che il suo team produca un lavoro straordinario. È intransigente e richiede degli standard professionali altissimi. A volte insiste su cose la cui realizzazione parrebbe impossibile, sicuro che alla fine anche il problema più spinoso può

essere risolto. John Sculley rimase molto colpito dalla sua capacità di persuasione. «Steve era una straordinaria fonte d'ispirazione e forniva un modello elevato», scrive. «Portava i membri del suo team al limite, finché questi non si stupivano di quanto riuscivano a fare. Aveva l'innata capacità di sapere esattamente come ottenere il meglio dai suoi collaboratori. Li blandiva ammettendo le proprie debolezze, ma anche li rimproverava, condividendo con loro la sua etica intransigente; poi li coccolava e li elogiava orgoglioso, come un padre soddisfatto.»[3]

Sculley ricorda come Jobs sapesse festeggiare i risultati del team con «singolare stile». Stappava bottiglie di champagne per celebrare i progressi più importanti e spesso organizzava gite d'istruzione in musei o esposizioni; oppure sborsava ingenti somme per lussuosi e sfarzosi «ritiri». In occasione del Natale 1983, organizzò un elegante ricevimento nella sala principale dell'esclusivo *St. Francis Hotel* di San Francisco: i membri del team trascorsero la notte al ritmo dei valzer di Strauss suonati niente meno che dalla San Francisco Symphony Orchestra. Come ricorderete, poi, insistette perché il team firmasse l'interno del case del Mac, proprio come gli artisti firmano le loro opere, e quando il lavoro fu finalmente portato a termine, consegnò a ognuno un Mac personalizzato con una targhetta. Più di recente, Jobs ha esteso la sua generosità all'intera organizzazione o perlomeno ai dipendenti fissi: tutti hanno ricevuto un iPod Shuffle e, nel 2007, un iPhone.

Ma il capo sa essere anche caustico e brutale. Sono numerose le testimonianze che raccontano di come Jobs giudichi a volte il lavoro dei suoi collaboratori «una porcheria» e glielo tiri dietro in un accesso d'ira. «Il suo comportamento mi sbalordiva, anche quando le critiche erano fondate», racconta ancora Sculley.[4] «Costringeva di continuo le persone a ricalibrare le aspettative su quanto erano in grado di fare. Riuscivano a portare a termine dei compiti di cui mai si sarebbero ritenuti capaci, soprattutto grazie alla capacità di Steve di essere molto carismatico e al contempo di saperli motivare. Li manteneva in uno stato di esaltazione continua, per farli sentire parte di qualcosa di incredibilmente straordinario. Ma, d'altro canto, sapeva essere quasi spietato quando si trattava di stroncare il loro lavoro, fino al momento in cui non avesse raggiunto il livello di perfezione richiesta.»[5]

Un «grande intimidatore»

Steve Jobs appartiene alla categoria dei «grandi intimidatori», quel genere di leader che incutono paura descritti da Roderick Kramer, docente di psicologia sociale all'università di Stanford. Si tratta di persone che sanno ispirare gli altri attraverso la paura e l'intimidazione, ma non sono dei semplici prepotenti. Assomigliano piuttosto a un padre severo, cui i figli obbediscono mossi dal timore e dal desiderio di compiacerlo. Altri esempi di grandi intimidatori sono Harvey Weinstein della Miramax, Carly Fiorina della Hewlett-Packard e Robert McNamara, segretario alla Difesa degli Stati Uniti durante la guerra del Vietnam. Solitamente sono presenti in settori caratterizzati da grandi rischi e grandi soddisfazioni: l'industria hollywoodiana, la tecnologia, la finanza e la politica.

Negli ultimi venticinque anni, molti esperti di management hanno rivolto la propria attenzione a questioni quali empatia e compassione e i manuali incoraggiano la costruzione di gruppi di lavoro attraverso affabilità e disponibilità, mentre non suggeriscono di spaventare a morte i dipendenti per ottenere risultati migliori. Tuttavia, come ha detto Richard Nixon, «le persone reagiscono alla paura, non all'amore. Non è una cosa che insegnano al catechismo, ma è la verità».

Come molti altri grandi intimidatori, Jobs è una persona energica. Sa incoraggiare e persuadere, a volte in modo piuttosto violento. Sa essere brutale e crudele. Sa usare il pugno di ferro per ottenere che le cose vengano fatte. Questo tipo di leadership è molto efficace nelle situazioni di crisi, per esempio quando un'azienda sta attraversando una fase di trasformazione ed è necessario che qualcuno prenda in mano le redini per attuare dei cambiamenti radicali. Ma – come ha dimostrato Jobs stesso – è molto efficace anche per riuscire a lanciare rapidamente dei nuovi prodotti sul mercato.

Secondo Kramer, molti leader aspirano ad avere un tale potere. È vero, trattano i dipendenti con equità e indulgenza e possono essere benvoluti per questo, ma di tanto in tanto sarebbero contenti di saper dare anche qualche pedata nel sedere per ottenere dei risultati.

Jobs, invece, di pedate nel sedere ne distribuisce parecchie e più volte ha oltrepassato il limite, soprattutto quando era giovane. Larry Tessler, ex scienziato capo della Apple, ha detto che ispirava timore e rispetto in egual misura e che, quando nel 1985 lasciò l'azienda, i dipendenti accolsero la notizia con sentimenti molto contrastanti. «Tutti, per un motivo o per un altro, erano terrorizzati da lui, quindi si percepiva una certa aria di sollievo per il fatto che l'era del terrore sarebbe finita», ha dichiarato Tessler. «D'altro canto, sono convinto che allo stesso tempo tutti lo rispettassero enormemente; eravamo preoccupati di quello che sarebbe potuto accadere alla Apple senza il suo visionario e carismatico fondatore.»[6]

Alcuni atteggiamenti, comunque, sono tutta scena. Jobs ha strigliato in pubblico dei sottoposti per fare effetto sul resto del personale. Un po' come il generale George S. Patton, che si esercitava allo specchio per avere una «faccia da generale». Anche Reggie Lewis, un imprenditore, ha confessato di ricorrere allo specchio per perfezionare lo sguardo truce da assumere durante i negoziati impegnativi. Una studiata aggressività è comune tra i personaggi politici ed è nota con il nome di «rabbia da porcospino», secondo quanto riporta Kramer.

Steve Jobs possiede un particolare ingegno politico che Kramer descrive come «una forma peculiare ed efficace d'intelligenza da leader». Sa giudicare correttamente il carattere delle persone. Le valuta con distacco, clinicamente, considerandole in quanto strumenti di lavoro, mezzi per portare a compimento dei progetti. Lo psicologo cita come esempio un colloquio di lavoro organizzato da Mike Ovitz, il temibile agente hollywoodiano che ha creato e portato al successo la Creative Artists Agency: Ovitz aveva programmato il colloquio in un assolato e torrido pomeriggio e chiamava di continuo la propria segretaria per passarle delle disposizioni. Le interruzioni erano state pianificate per mettere alla prova i candidati: desiderava che restassero in costante tensione e voleva vedere come gestivano le distrazioni. Jobs agisce allo stesso modo: «Durante un colloquio di assunzione faccio spesso innervosire di proposito il candidato. Critico le sue precedenti esperienze. Sono preparato, ho raccolto informazioni su quello che hanno fatto e dico: 'Dio, questo è stato proprio un fiasco. Davvero robaccia, perché ci hai lavorato?' Voglio vedere se si lasciano persuadere o se sanno difendere i loro principi, le loro convinzioni e l'orgoglio per ciò che hanno fatto».[7]

Una ex dirigente alle risorse umane della Sun una volta ha descritto per la rivista *Upside* un colloquio di lavoro avuto con Jobs. Prima di arrivare a lui, aveva già dovuto superare un'infinità di incontri con i manager della Apple. Jobs la mise subito in difficoltà: «Mi annunciò che il mio curriculum non era adatto per quel ruolo. La Sun era un'ottima azienda – disse – ma 'La Sun non è la Apple'. Fosse stato per lui, mi avrebbe eliminato fin dall'inizio dalla rosa dei candidati».

Poi le chiese se avesse qualche domanda, così lei lo interrogò sulla strategia aziendale. Jobs rispose secco: «Riveliamo la nostra strategia soltanto ai diretti interessati». Allora gli chiese come mai stesse cercando un direttore delle risorse umane. Fu un grave errore. Jobs replicò: «Non ne ho mai incontrato uno che non facesse schifo. Non ho mai conosciuto nessuno che lavorasse alle risorse umane che non avesse una mentalità più che mediocre». Poi prese in mano il telefono e lei gettò la spugna.[8] Avrebbe fatto molto meglio a tener duro e a difendersi.

Come ha fatto, per esempio, una responsabile vendite che si era beccata una strigliata durante uno degli annuali meeting aziendali. Nel 2000, nell'auditorium «Town Hall» della Apple sedevano circa 180 sales manager in attesa dell'intervento del loro leader. L'azienda aveva da poco reso nota la sua prima perdita in tre anni. Jobs minacciò subito di licenziare tutti i venditori. Tutti. Ripeté la minaccia almeno quattro volte durante l'ora in cui parlò. Prese di mira la dirigente del reparto vendite

che aveva trattato con la Pixar e la attaccò davanti a tutti: «Non stai facendo un buon lavoro», gridò. Disse che alla Pixar – di cui all'epoca era il proprietario – aveva appena siglato un ordine da 2 milioni di dollari per la Hewlett-Packard. Anche la venditrice della Apple era stata in gara per il contratto, ma aveva perso. «Chiamò la donna davanti a tutti», ricorda Eigerman. Ma lei si era già alzata in piedi per conto suo e aveva incominciato a strepitare a sua volta. «Mi fece una grande impressione», continua Eigerman. «Era furibonda. Si stava difendendo, ma Jobs non volle stare ad ascoltarla. Le disse di rimettersi seduta. Oggi è ancora al suo posto e fa un gran buon lavoro... È l'altalena genio-idiota!»

In modo forse più significativo, la pubblica umiliazione della sfortunata venditrice instillò un timore reverenziale in tutti gli altri. Trasmise l'esplicito messaggio che ognuno, alla Apple, era personalmente responsabile di ciò che faceva.

Al meeting annuale tenutosi due anni più tardi, Jobs fu invece estremamente cortese e affabile (non aveva partecipato a quello del 2001, che si era tenuto fuori sede). Ringraziò tutti i responsabili vendite per l'ottimo lavoro svolto e rispose alle loro domande per circa mezz'ora, comportandosi in modo davvero gentile. Del resto, Jobs sa essere molto affascinante quando serve. Come Robert McNamara, che ha fama di essere freddo e distaccato, ma quando vuole sa esibire un fascino sfolgorante. «I grandi intimidatori possono anche essere grandi seduttori», scrive Kramer.

Jobs è famoso per il suo «campo di distorsione del reale», un alone di carisma talmente forte da riuscire a distorcere la realtà, piegando tutti al suo volere. Andy Hertzfeld lo sperimentò subito dopo essere entrato a far parte del team responsabile dello sviluppo del Mac. Ricorda: «Era una disorientante miscela di uno stile retorico e carismatico, una volontà indomabile e una brama di piegare ogni elemento ai propri scopi. Se una linea di condotta non risultava convincente, allora passava abilmente a un'altra. A volte capitava che ci sconvolgesse adottando come propria la nostra posizione, senza riconoscere che l'aveva sempre pensata in un altro modo. Stranamente, il campo di distorsione del reale sembrava funzionare perfino quando era chiaramente percepibile, anche se allora il suo effetto sarebbe svanito non appena lui se ne fosse andato. Discutemmo più volte alcune possibili tecniche per arginarlo, ma dopo un po' la maggior parte di noi si arrese, accettandolo come un fenomeno naturale».

Alan Deutschman, uno dei biografi di Jobs, cadde vittima del suo incantesimo al primo incontro: «Ti chiama per nome molto spesso e ti guarda diritto negli occhi con il suo sguardo laser. Ha quel tipo di sguardo da star del cinema che sa ipnotizzare la gente. Ma quello che davvero conquista è il modo in cui parla. C'è qualcosa nel ritmo e nell'incredibile entusiasmo che sa trasmettere riguardo a qualsiasi cosa di cui si stia parlando, che è semplicemente contagioso. Quando terminai l'intervista mi dissi: 'Devo scrivere qualcosa su questo tizio per poterlo incontrare ancora, è davvero fantastico!' Quando Steve vuol essere affascinante e seducente, nessuno ci riesce meglio di lui», racconta.[9]

Al lavoro con Jobs: esiste un solo Steve

A causa della sua terribile fama, parecchi dipendenti cercano di evitare di incontrarlo. Molti, passati e presenti, hanno adottato e adottano la stessa tattica: tenere la testa bassa. «Come molta altra gente, anch'io cercavo di evitarlo il più possibile», racconta un ex dipendente. «Il segreto è cercare di restare al di fuori del suo radar e non fare in modo che possa prendersela con te.» Anche i dirigenti la pensano allo stesso modo. David Sobotta, ex direttore del reparto vendite nazionali, racconta di come una volta sia salito ai piani alti per chiamare e accompagnare un vicepresidente a una riunione. «Mi ha detto che sarebbe stato meglio scendere senza passare davanti all'ufficio di Jobs», ha scritto Sobotta sul suo sito web. «Mi ha spiegato che era più sicuro.»[10]

In compenso, Jobs sta alla larga dai dipendenti comuni. Eccetto che con gli altri dirigenti, infatti, è piuttosto riservato. Secondo Kramer, un comportamento distaccato trasmette una sensazione di paura mista a paranoia, capace di mantenere i dipendenti in costante allerta. Lavorano sodo per compiacerlo e lui può cambiare le direttive senza perdere credibilità.

Ma evitare Jobs non è sempre facile, anche perché ha l'abitudine di presentarsi senza preavviso nei diversi reparti per chiedere alla gente su che cosa stia lavorando. Capita di tanto in tanto che lodi qualcuno; non troppo spesso, però, e comunque senza esagerare. Il suo apprezzamento è misurato e ponderato e ciò, oltre al fatto che è decisamente raro, ne amplifica l'effetto. «È davvero una cosa che può dare alla testa. È così difficile strappargli un elogio...» racconta un dipendente. «Sa bene come far leva sull'amor proprio della gente.»

Va detto, però, che il desiderio di evitare di trovarsi faccia a faccia con il gran capo non è condiviso da tutti. Anzi, alla Apple sono molte le persone fin troppo impazienti di richiamare la sua attenzione, dipendenti aggressivi e ambiziosi che non desiderano altro se non essere notati e avanzati di grado.

Jobs è spesso l'argomento principale delle conversazioni aziendali. Si parla un sacco di Steve. Suo è il merito di tutto quanto sta andando bene alla Apple, ma sua anche la colpa di tutto quello che non va per il verso giusto. Ai dipendenti piace parlare dei suoi scoppi d'ira e delle sue piccole manie e tutti hanno una storia da raccontare.

Proprio come il miliardario texano Ross Perot, che aveva proibito ai suoi dipendenti di farsi crescere la barba, anche Jobs ha le sue idiosincrasie. Un ex manager che doveva partecipare a frequenti riunioni nel suo ufficio teneva sotto la scrivania un paio di scarpe di tela. Quando doveva incontrarsi con Jobs, le calzava al posto di quelle in pelle che indossava normalmente: «Steve è un vegano fanatico», era la spiegazione.

In azienda ci si riferisce a lui semplicemente come «Steve» o «S.J.». Tutti gli altri dipendenti di nome Steve vengono chiamati per nome e cognome. Alla Apple c'è un solo «Steve».

Poi ci sono i «FOS» – Friends of Steve, gli Amici di Steve – persone importanti da trattare con rispetto e, a volte, con cautela: nessuno sa quello che potrebbero andare a raccontare. I dipendenti si passano parola l'un l'altro sui FOS dai quali guardarsi, che non appartengono necessariamente al top management: possono anche essere programmatori o ingegneri che siano in stretto contatto con lui.

La Apple di Jobs è un'organizzazione molto livellata, con pochi scalini gerarchici. Lui conosce la sua azienda come le sue tasche, sa sempre chi fa che cosa e dove lo fa. Nonostante abbia un team dirigenziale contenuto – soltanto dieci membri – conosce centinaia dei più importanti programmatori, designer e ingegneri che lavorano per lui.

È molto meritocratico: non dà importanza al tipo di mansione svolta o alla posizione occupata. Quando vuole che qualcosa sia fatto, sa da chi andare e lo contatta direttamente, senza passare attraverso i suoi superiori. È il capo, naturalmente, e perciò può farlo, ma ciò dimostra la sua insofferenza verso le gerarchie e le formalità. Alza la cornetta e chiama chi deve chiamare.

I suoi detrattori hanno paragonato Steve Jobs a un sociopatico incapace di provare pietà e compassione, uno per cui le persone sono come degli oggetti, degli strumenti per raggiungere un risultato. Per spiegare come mai i suoi dipendenti riescano a sopportarlo, citano la sindrome di Stoccolma: i collaboratori di Jobs sono come le vittime di un rapimento che si sono innamorate del loro sequestratore. «Quelli che conoscono un po' meglio il suo stile di management sanno che il suo metodo di lavoro consiste nell'individuare ed eliminare gli elementi peggiori, cioè quelli che non sono abbastanza intelligenti o psicologicamente forti da riuscire a reggere continue richieste impossibili (come realizzare un lettore musicale in grado di rintracciare qualsiasi pezzo con non più di tre clic) per sentirsi dire che le loro idee sono prive di senso, salvo poi vedersele riproporre qualche giorno dopo», ha scritto Charles Arthur sul *Register*. «Alla gente non piace lavorare in queste condizioni o essere minacciata in questo modo. Per la verità, Steve Jobs non rappresenta un modello per nessun manager, a parte quelli sociopatici.»

Rispetto alla media dei grandi manager sociopatici, Jobs è relativamente mite, almeno da quando ha raggiunto la mezza età. Altri intimidatori, come il regista Harvey Weinstein, sanno essere molto più caustici. Larry Summer, l'ex preside di Harvard che si è battuto per far approvare una serie di riforme, organizzava dei famigerati «incontri conoscitivi» con professori e dipendenti dell'università, che iniziavano come un normale confronto, ma che in seguito assumevano un tono diffidente e inquisitorio e andavano via via peggiorando. In realtà Jobs assomiglia più a un padre rigoroso ed esigente. Non si tratta soltanto di paura e intimidazione: i suoi sottoposti lavorano sodo per conquistarsi la sua attenzione e la sua approvazione. Un ex dipendente della Pixar ha rivelato a Kramer che aveva paura di deludere Jobs esattamente come aveva paura di deludere suo padre.

Molte delle persone che lavorano per lui rischiano l'esaurimento nervoso, ma con il senno di poi valutano positivamente l'esperienza. Kramer si è detto sorpreso dall'aver scoperto, nel corso delle sue ricerche, che chi aveva lavorato con grandi intimidatori spesso giudicava quell'esperienza «profondamente formativa, quasi trasformativa». Jobs fa sgobbare la gente e la sfinisce, ma questo produce degli ottimi risultati. «Se mi è piaciuto lavorare con Steve Jobs? Ebbene sì, mi è piaciuto», mi ha confidato Cordell Ratzlaff, responsabile dello sviluppo di Mac OS X. «Probabilmente è il miglior lavoro che io abbia mai fatto. È stato esaltante ed eccitante. A volte difficile, certo, ma Jobs ha la capacità di tirare fuori il meglio dalle persone. Da lui ho imparato un sacco di cose. Abbiamo avuto i nostri alti e bassi, ma è stata una grande esperienza.» Ratzlaff lavorò a stretto contatto con Jobs per diciotto mesi, e mi ha confessato che per lui sarebbe stato impossibile resistere di più. «C'è stata gente capace di tener duro più a lungo, come Avie Tevanian o Bertrand Serlet. Ho visto Jobs fare scenate a tutti e due, ma loro, non so come, sanno in che modo resistere alle intemperie. Ci sono stati casi di persone che sono rimaste con lui per molto tempo. La sua amministratrice, per esempio, ha lavorato con lui per molti, moltissimi anni, finché un bel giorno l'ha licenziata: 'Basta, non lavori più qui'», mi ha raccontato Ratzlaff.

Dopo nove anni trascorsi alla Apple, l'ultimo stretto collaboratore di Jobs, il programmatore Peter Hoddie, finì con il dare le dimissioni, e in modo piuttosto risentito. Non perché si sentisse esaurito, ma perché desiderava avere più autorità. Era stanco di ricevere ordini e voleva che la sua opinione riguardo strategie e prodotti fosse tenuta in maggior considerazione. Dopo essersi scontrato con il capo, Hoddie si licenziò. In seguito, però, Jobs se ne pentì e provò a convincerlo a rimanere. «Non riuscirai ad andartene tanto facilmente», gli disse. «Parliamone.» Ma Hoddie non cambiò idea. L'ultimo giorno di lavoro, Jobs lo chiamò dal suo ufficio dall'altra parte del campus. «Steve fu adorabile fino alla fine», racconta Hoddie. «Mi augurò buona fortuna, non mi disse: 'Vai al diavolo'. Naturalmente, c'è una buona dose di calcolo in tutto quello che fa.»

Steve insegna...

Nessun problema a essere *degli stronzi, sempre che* lo *si faccia con passione.* Jobs urla e strepita, ma lo fa perché vuole cambiare iI mondo.

Appassionarsi al *proprio lavoro.* Jobs lo fa, e la sua è una passione contagiosa.

Servirsi del bastone e *della carota per ottenere risultati straordinari.* Jobs sa punire ed elogiare e a tutti prima o poi tocca salire sull'altalena genio-idiota.

Saper dare delle pedate nel sedere per ottenere che le cose *vengano* fatte.

Festeggiare i risultati con grande stile.

Insistere sulle cose *che* possono *sembrare impossibili.* Jobs sa che, alla fine, anche per il problema più spinoso esiste una soluzione.

Essere un grande intimidatore. Ispirare timore e voglia di cornpiacere.

Essere un grande seduttore, oltre che un grande intimidatore. Quando ce n'è bisogno, Jobs

sfodera iI proprio fascino.

Far sgobbare la gente. Jobs sfinisce i suoi dipendenti, ma questi producono degli ottimi risultati.

6

Inventiva: qual è l'origine dell'innovazione?

L'innovazione non ha nulla a che vedere con il budget di ricerca e sviluppo a disposizione. Quando la Apple ha lanciato il Mac, l'IBM spendeva almeno cento volte più di noi. Non si tratta di soldi, ma delle persone che si hanno a disposizione, di come si viene guidati e di quello che si riesce a ottenere.

STEVE JOBS, *Fortune*, 9 novembre 1998

IL 3 luglio 2001, la Apple mise fuori produzione il suo elogiatissmo Power Mac G4 Cube – un cubo di plastica trasparente di venti centimetri per lato che caricava i CD dall'alto, come un tostapane – che Jobs aveva lanciato sul mercato appena l'anno prima, tra entusiastiche recensioni. Walt Mossberg del *Wall Street Journal* aveva scritto: «Si tratta molto semplicemente del più bel computer che io abbia mai visto». Jonathan Ive ebbe per il suo design diversi riconoscimenti. Ma non ottenne successo di pubblico. La Apple aveva previsto di venderne 800.000 unità nel corso del primo anno, ma dovette ridimensionare la sua stima a meno di 100.000. Un anno dopo il lancio, Jobs ne sospese la produzione rilasciando alla stampa un'insolita dichiarazione: «La società ritiene che esista la possibilità che in futuro venga introdotta una versione aggiornata di questo straordinario computer, ma al momento non ci sono conferme in tal senso».[1] Sembrava quasi che non sapesse risolversi a mettere ufficialmente fuori produzione il Cube, pur essendo preparato a non distribuirlo più. Il computer fu quindi relegato in un eterno purgatorio.

Il Cube era la creatura di Steve Jobs: un computer dal design splendido e tecnologicamente avanzato frutto di un percorso di progettazione e sperimentazione durato mesi, forse anni. Racchiudeva in pochissimo spazio un hardware potentissimo, era veloce, aveva una memoria capiente e soprattutto faceva a meno di una delle componenti da sempre più odiate da Jobs, la ventola interna di raffreddamento. Eppure, fatta eccezione per qualche esposizione di design, furono in pochi ad apprezzarlo. Venduto a circa 2000 dollari, era troppo costoso per la maggior parte dei consumatori, che invece cercavano un Mac economico e senza schermo come il Mac mini, il suo successore; quelli poi che avrebbero potuto permetterselo – grafici o designer professionisti – avevano invece bisogno di un computer più potente e che potesse facilmente essere aggiornato con le schede grafiche di ultima generazione o con hard disk extra. E infatti, invece del Cube, comprarono il più economico tower Power Mac G4: brutto, ma utile.

A quanto pareva, Jobs aveva preso una cantonata nell'interpretare il mercato. Il Cube era il computer sbagliato al prezzo sbagliato. Alla chiusura del trimestre fiscale nel gennaio 2001, la Apple fece registrare una perdita di 247 milioni di dollari, la prima da quando Jobs vi aveva fatto ritorno. Lui ne rimase scottato.

Si tratta di uno dei pochi passi falsi dall'epoca del suo rientro in azienda e da quell'insuccesso

Jobs ha imparato molto. Il Cube è stato uno dei pochi prodotti di cui avesse seguito personalmente lo sviluppo che fosse unicamente incentrato sul design. Un esperimento in cui la forma – quella cubica è sempre stata una delle preferite di Jobs – è stata privilegiata rispetto alla funzionalità. Anche il computer che aveva lanciato sul mercato quando era alla NeXT – il NeXT Cube – era un costoso cubo di magnesio tagliato al laser e anche quello fu, strano a dirsi, un flop commerciale. E l'Apple Store sotto la Fifth Avenue a Manhattan è sovrastato da un immenso cubo di cristallo che Jobs stesso ha contribuito a progettare (e che, fortunatamente, non è stato un fallimento). *The Registered* definì il Cube un «glorioso esperimento di estetica contrario al buonsenso».[2] Invece di considerare quello che i clienti desideravano, Jobs aveva pensato di poter dare loro un elegante pezzo da museo, ma la decisione gli costò cara.

Come abbiamo già visto, generalmente egli presta molta attenzione all'esperienza utente, è una delle cose che gli ha fatto guadagnare la fama di innovatore. Una delle questioni fondamentali per Jobs e la Apple è: «Qual è l'origine dell'innovazione?» Come per qualsiasi altro fenomeno complesso, essa va individuata in diversi fattori, ma in buona percentuale dipende dalla cura di Jobs. Dalla ghiera scorrevole dell'iPod alla confezione in cui questo viene venduto, la sua attenzione è rivolta a ogni aspetto dell'esperienza utente. Le sue intuizioni sull'uso che il cliente si troverà a fare dei suoi prodotti ispirano e orientano le scelte innovative della Apple. Il Cube ha rappresentato una delle poche occasioni in cui ha perso di vista l'obiettivo...

Voglia d'innovare

Oggigiorno, uno dei temi più scottanti nel mondo degli affari è quello dell'innovazione. Con il costante aumento della concorrenza e la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, le aziende sarebbero pronte a tutto pur di trovare la ricetta giusta. Alla costante ricerca di una formula magica, i dipendenti vengono fatti partecipare a workshop creativi dove giocano con i mattoncini Lego per dare libero sfogo alla propria inventiva: si assumono «dirigenti all'innovazione» o si aprono centri in cui i manager possano scambiarsi liberamente idee e «creare» circondati da confezioni di Lego.

Jobs certe cose le trova ridicole. Alla Apple non esiste un metodo per incanalare la creatività. Intervistato da Rob Walker per il *New York Times*, alla domanda se pensasse mai razionalmente all'innovazione, ha risposto: «No, pensiamo razionalmente a come realizzare dei grandi prodotti. Non pensiamo: 'Su, adesso facciamo gli innovativi! Impariamo a diventarlo! Ecco le cinque regole per essere creativi, forza, applichiamole a tutta l'azienda!'» Secondo Jobs, tentare di decodificare l'innovazione è come quando «qualcuno cerca di sembrare fico anche se non lo è: una cosa penosa... Come vedere Michael Dell che prova a ballare. Penoso».[3]

Personalmente, lui prova comunque una riverenza quasi di carattere mistico per l'innovazione. Come abbiamo già detto, tra i suoi eroi figurano alcuni dei maggiori inventori e imprenditori nel settore industriale: Henry Ford, Thomas Edison ed Edwin Land. L'ex CEO della Apple John Sculley scrive che capitava spesso che Jobs parlasse di Land: «Idolatrava Land e lo considerava uno dei massimi inventori americani. Non riusciva a credere che la Polaroid avesse potuto costringerlo alle dimissioni in seguito all'unico grande insuccesso della sua carriera, il Polavision, una tecnica di sviluppo istantaneo delle riprese video che dovette soccombere di fronte alle più pratiche videocassette e che nel 1979 fu all'origine di una perdita di 70 milioni di dollari. 'Tutto quello che ha fatto è stato mandare in fumo qualche schifoso milione di dollari e loro lo hanno estromesso dalla sua società', mi diceva Jobs con disprezzo».[4]

Sculley ricorda un viaggio compiuto insieme per andare a trovare Land proprio dopo la sua cacciata dalla Polaroid. «Aveva un laboratorio sul Charles River, a Cambridge», continua. «Fu un pomeriggio appassionante. Stavamo seduti in questa grande sala conferenze con un tavolo vuoto. Loro due continuavano a fissare il centro del tavolo, mentre parlavano. Il dottor Land disse: 'Riuscivo a

vedere come la Polaroid avrebbe dovuto essere, proprio come se l'avessi avuta davanti agli occhi ancor prima di costruirne una'. E Steve: 'Sì, proprio come io vedevo il Macintosh. Se avessi chiesto a qualcuno come avrebbe dovuto essere, non avrebbe saputo dirmelo. Un'indagine tra i consumatori non era semplicemente possibile. Ho dovuto pensarci io, farlo e poi mostrarlo alla gente'. Entrambi possedevano questa capacità di, come dire... non di inventare un prodotto, ma di scoprirlo. Entrambi sostenevano che quei prodotti erano sempre esistiti, soltanto che nessuno era mai stato in grado di vederli prima di loro. La Polaroid e il Macintosh erano sempre esistiti, si trattava soltanto di scoprirli. Steve nutriva per Land un'ammirazione sconfinata. Quella visita lo appassionò.»

Nelle interviste televisive o in quelle alle riviste, Jobs definisce spesso l'innovazione come l'ingrediente segreto della Apple. Anche durante i suoi keynote introduce più volte l'argomento. «Ci tireremo fuori da questo periodo di flessione grazie all'innovazione», ha dichiarato nel 2001, mentre il settore dei PC era in recessione. «Innovare», si è vantato al Macworld di Parigi nel settembre 2003, «ecco quello che facciamo.»

Sotto la sua guida, la Apple si è conquistata la fama di essere una tra le più innovative imprese del settore tecnologico: nel 2007, per il terzo anno di fila, si è aggiudicata il primo posto nella classifica di *Business Week*, superando Google, Toyota, Sony, Nokia, Genentech e una serie di altri nomi di prim'ordine.[5]

L'azienda di Cupertino ha introdotto sul mercato un ininterrotto flusso di prodotti innovativi, inclusi quelli che probabilmente rappresentano le tre più importanti novità nel mondo dell'informatica: il primo personal computer completamente assemblato (l'Apple II), la prima applicazione commerciale dell'interfaccia grafica (Mac) e, nel 2001, l'iPod, un dispositivo multimediale per contenuti digitali Internet celato sotto le umili spoglie di un lettore MP3.

Oltre a prodotti di successo come l'iMac, l'iPod e l'iPhone, c'è poi anche tutta una serie di prodotti minori ma ugualmente influenti e importanti come quelli della famiglia Airport – una serie di dispositivi WiFi facili da usare grazie ai quali i portatili della Apple sono stati tra i primi dotati di tecnologia wireless (caratteristica in seguito diventata la norma) – o come l'AppleTV, capace di collegare la televisione in salotto con il computer posto sulla scrivania nello studio o in camera da letto.

La Apple è straordinariamente famosa per le sue innovazioni, ma in passato è stata considerata dal resto del settore informatico come poco più di un laboratorio di ricerca e sviluppo. Poteva anche aver introdotto una novità dopo l'altra, ma per anni non è sembrata in grado di capitalizzarle: la Apple ha introdotto per prima l'interfaccia grafica, è vero, ma è stata la Microsoft a piazzarla sul 95% dei computer esistenti al mondo; la Apple ha inventato il primo palmare, il Newton, ma poi è stata la Palm a trasformarlo in un mercato da 3 miliardi di dollari. Mentre la Apple innovava, insomma, aziende come la Microsoft o la Dell facevano i soldi. A tal riguardo, è stata paragonata allo Xerox PARC, il leggendario centro di ricerca della casa produttrice di fotocopiatrici che, con l'interfaccia grafica, la connessione Ethernet e la stampante laser, inventò l'informatica moderna, anche se non riuscì a lanciare sul mercato nessuna di queste tre innovazioni. Spettò alla Apple commercializzare l'interfaccia grafica, ma è stata la Microsoft a guadagnarci.

Effettivamente, Jobs ha sempre avuto fama di innovare in modo sconsiderato. Era talmente impegnato a sfornare il prossimo prodotto pionieristico, da essere incapace di capitalizzare l'ultima sua creazione. I critici sostengono che procedesse così velocemente da non riuscire a portare a termine quello che aveva creato, come nel caso del Mac e dell'Apple II. Fino alla metà degli anni Ottanta, l'Apple II fu il computer di maggior successo nel settore, con una quota di mercato che nel 1981 era pari al 17%. Quando però, tre anni più tardi, il sistema operativo Mac venne rilasciato, risultò completamente incompatibile con il software dell'Apple II e non si connetteva alle sue periferiche. Per

gli sviluppatori non era un lavoro semplice ricompilare per Mac i loro software per l'Apple II, dovendoli riscrivere da capo. Quanto agli utenti che passavano a Mac, dovevano ricominciare da zero: si dovevano acquistare tutti i nuovi programmi e le nuove periferiche, a un costo non indifferente. Ma Jobs non era interessato a consolidare la posizione di forza dell'Apple II. Era interessato al futuro, e il futuro era nell'informatica grafica. «Jobs è un precursore, non una bambinaia», ha scritto l'ex dirigente Apple Jean-Louis Gassée.[6]

Bill Gates non ha mai commesso questo genere di errori. Windows è stato scritto su Microsoft-DOS e Office su Windows e tutte le versioni di Windows sono retrocompatibili. Un progresso lento e costante. E redditizio.

Innovare i prodotti o gli affari? Entrambi, alla Apple

Fino a qualche anno fa, dunque, Jobs era considerato incapace di portare a termine le cose. Per buona parte della sua storia, la Apple è stata vista come un'azienda creativa, ma, come si è detto, quelle capaci di capitalizzare erano altre, come la Microsoft o la Dell. Gli esperti fanno distinzione tra società come la Apple, che operano nel campo dell'innovazione dei prodotti, e altre come la Dell, capaci di praticare la cosiddetta «business innovation». Nella storia industriale, le imprese di maggior successo non sono quelle in grado di innovare i prodotti, ma quelle che sanno sviluppare nuovi modelli di mercato, che prendono le innovazioni altrui e su di esse costruiscono il proprio successo elaborando nuovi sistemi di produzione, di distribuzione e di vendita. Henry Ford non ha inventato l'automobile, ma ha perfezionato la produzione in serie. La Dell non lavora allo sviluppo di nuovi modelli di computer, ma ha creato un sistema di distribuzione molto efficiente diretto al consumatore.

Tuttavia non è vero che Jobs sia un genio creativo incapace di concretizzare. Al contrario, da quando lui vi ha fatto ritorno, la Apple si è distinta per una superba capacità di realizzazione – e organizzazione – in tutti i campi: prodotti, vendite, marketing e assistenza.

Per esempio, mentre nel 1997 il magazzino avrebbe richiesto settanta giorni per essere inventariato, nel novembre 2007 Jobs inaugurò un negozio online volto a un'operazione BTO (*Built To Order*, «produzione su ordinazione») e mise in guardia Michael Dell: «Con i nostri nuovi prodotti, il nostro nuovo negozio e il nostro nuovo sistema BTO, ti teniamo il fiato sul collo, amico».

Nel giro di un anno da quando Jobs ne aveva riassunto il comando, il tempo d'inventario del magazzino si era già ridotto a un mese. Chiamò Tim Cook dalla Compaq perché divenisse il nuovo direttore operativo e lo incaricò di ridurre il complesso sistema di forniture. All'epoca, i componenti provenivano da più di cento diversi fornitori. Cook appaltò buona parte del sistema di produzione della Apple ad aziende estere, localizzate in Irlanda, a Singapore e in Cina. Molti dei prodotti portatili – i MacBook, l'iPod e l'iPhone – vengono assemblati da imprese cinesi. Il numero dei fornitori di componenti base fu drasticamente ridotto a ventiquattro,[7] dopo di che Cook li convinse a posizionare stabilimenti e magazzini vicino alle fabbriche della Apple, favorendo il conseguimento di un sistema di produzione industriale «just in time» estremamente efficiente. In due anni, il tempo necessario a inventariare il magazzino era sceso all'incirca a una settimana.

Oggi la Apple è a capo del sistema più organizzato nel settore informatico. Nel 2007, la AMR Research, una società che si occupa di ricerche di mercato, l'ha nominata la seconda azienda al mondo dopo la Nokia per gestione e capacità di rendimento della catena di fornitura, sulla base di diversi parametri relativi alla capacità di esecuzione, compresi crescita degli introiti e rotazione di magazzino. «L'impareggiabile abilità della Apple nell'indirizzare la domanda permette alla sua *supply chain* di registrare straordinari risultati a costi ridottissimi, come nessun altro riesce a fare», è stata la motivazione. La Apple ha superato la Toyota, la Wal-Mart, la Cisco e la Coca-Cola.[8] La Dell non compariva nemmeno nella classifica.

A Jobs piace vantarsi di come la sua azienda sia più organizzata della Dell: «Ogni trimestre li

superiamo in ogni parametro operativo», ha dichiarato a *Rolling Stone*. «Siamo dei validi costruttori di computer tanto quanto loro, la nostra logistica è altrettanto valida e il nostro negozio online è migliore.»[9] Tuttavia, bisogna dire che la Apple vende la metà dei computer venduti dalla Dell e offre una gamma di prodotti molto più ridotta.

Non va dimenticato, poi, che Jobs ha dato il proprio contributo anche allo sviluppo di nuovi modelli di mercato, per esempio con l'iTunes Music Store. Prima che lui convincesse le case discografiche a provare a distribuire le canzoni a 99 centesimi l'una, infatti, nessuno era riuscito a trovare una formula per vendere musica online che fosse in grado di competere con il metodo illegale del file sharing. Da allora, l'iTunes Music Store è diventato la Dell della musica digitale.

E infine ci sono gli Apple Store, così diversi da tutte le altre catene di negozi, e definiti «un esperimento d'innovazione». Il sistema di vendita contemporaneo si basa totalmente sull'esperienza d'acquisto e i sobri ma accoglienti Apple Store hanno aggiunto una nuova dimensione all'esperienza d'acquisto di un computer (ne diremo di più nel corso del capitolo).

Qual è l'origine dell'innovazione?

Sembra che Jobs possieda un talento innato per innovare. È come se le idee gli venissero all'improvviso, come un fulmine a ciel sereno. Si accende la lampadina e, all'improvviso, ecco un nuovo prodotto Apple.

In realtà non è proprio così. Non che non ci siano intuizioni fulminee, ma molti dei prodotti che Jobs sembra tirar fuori dal cilindro hanno un'origine piuttosto comune: studi di mercato e di settore, indagini su quali siano le nuove tecnologie e su come possano essere utilizzate. «Il metodo è che non esiste un metodo», ha dichiarato a *Business Week* nel 2004. «Non sto dicendo che alla Apple non abbiamo un metodo. Siamo molto organizzati e abbiamo degli ottimi metodi, ma non è di questo che si tratta. Un metodo serve a renderti più efficiente, ma la vera innovazione nasce quando le persone s'incontrano nei corridoi o si telefonano alle dieci e mezzo di sera per scambiarsi una nuova idea o perché hanno trovato un punto debole nel modo in cui stavano pensando di affrontare un problema. Nasce quando qualcuno, convinto di aver pensato alla cosa più straordinaria che sia mai esistita, organizza una riunione improvvisata con altre sei persone per capire quello che gli altri possano pensare della sua idea.»[10]

Parte di questo processo è rappresentata dalla strategia aziendale della Apple (a quali settori di mercato ci si rivolge e come ci si concentra su di essi), parte consiste nel tenersi aggiornati sui nuovi sviluppi tecnologici e dimostrarsi ricettivi nei confronti delle nuove idee, specialmente quelle provenienti dall'esterno, nell'essere creativi e sempre pronti a imparare e nell'essere flessibili e disposti a sbarazzarsi delle idee prestabilite. Ma una delle sue componenti fondamentali consiste nell'essere orientati al cliente. Innovazione, alla Apple, vuol dire soprattutto modellare la tecnologia sulle necessità dell'utente e non viceversa.

La strategia innovativa di Steve Jobs: l'hub digitale

Il keynote tenuto al Macworld di San Francisco nel gennaio 2001 è rimasto negli annali per la sorpresa finale introdotta dalla tradizionale formula «one more thing»: Jobs tolse la «i» dal titolo di iCEO e assunse definitivamente la carica di presidente della Apple. Ma poco prima, durante il suo discorso, aveva esposto la sua visione dell'azienda, una visione che avrebbe dovuto dare origine a più di un decennio d'innovazione e ispirare praticamente ogni prodotto, dall'iPod agli Apple Store, e perfino la pubblicità.

La strategia dell'hub digitale fu forse il concetto più importante da lui illustrato durante il keynote. L'idea, che oggi sembra piuttosto ovvia, ebbe considerevoli implicazioni per quasi tutto quanto la Apple fece in seguito. Ecco come la fedeltà a un'idea semplice e ben articolata può guidare con successo una strategia aziendale e influenzarne ogni settore, dallo sviluppo del prodotto fino alla

sua catena di negozi.

Perfettamente sbarbato e con indosso un maglione a dolcevita nero e un paio di jeans, Jobs iniziò il suo intervento con una descrizione piuttosto pessimista dello stato in cui versava il settore informatico. Fece presente come il 2000 fosse stato un anno difficile per la Apple e per l'intero comparto (nel mese di marzo la bolla di Internet aveva incominciato a esplodere e le vendite di computer crollarono) e per rendere più evidente la cosa, mostrò al pubblico una diapositiva raffigurante una lapide che recava l'incisione: ALL'AMATO PC, 1976-2000. RIPOSI IN PACE.

Spiegò che molte persone, nel settore informatico, temevano che il computer fosse in fase di declino, che non occupasse più un posto centrale. A suo parere, invece, il computer non stava per nulla entrando in una fase di recessione: si trovava sulla soglia della sua terza grande era.

La prima epoca d'oro del PC, l'era della produttività, era incominciata nel 1980 con l'invenzione dei fogli elettronici, dei word processor e dei programmi dedicati alla produzione editoriale; era durata almeno quindici anni e aveva guidato il settore, spiegava Jobs muovendosi avanti e indietro sul palco del Macworld. Poi, a metà degli anni Novanta, era iniziata la seconda epoca d'oro, l'era di Internet: «Internet ha fatto raggiungere nuove vette al settore del PC, in campo sia professionale sia consumer», continuò.

E ora, all'inizio del nuovo millennio si stava entrando nella terza grande era: l'era del digitale. Fece notare come tutti possedessero un telefono cellulare, un lettore DVD e una fotocamera digitale: «Stiamo vivendo una vita digitale e un boom dei dispositivi digitali», disse. «Straordinario.»

Ma la cosa più importante era che in tutto questo il computer non occupava un posto marginale, bensì quello centrale. Era il «digital hub», il punto di raccordo per tutti i dispositivi digitali, in grado di accrescerne le potenzialità: il computer poteva caricare musica con un lettore MP3 o permettere l'editing video con una videocamera digitale.

Jobs spiegò che aveva incominciato a concepire l'idea di un hub digitale in seguito allo sviluppo di iMovie, un'applicazione per editing video che permetteva di montare un filmato di una videocamera sul computer, aumentando di molto le possibilità della videocamera stessa. «Vi permette di trasformare un filmato in presa diretta in un incredibile film con transizioni, dissolvenze, titoli e musiche», disse. «Potete trasformare un filmato che probabilmente non guardereste mai più sulla vostra videocamera in qualcosa di straordinariamente coinvolgente, professionale, personalizzato, fantastico... E la vostra videocamera vale dieci volte tanto.»

Tutto ciò oggi può apparire ovvio, ma all'epoca erano poche le persone a servirsi del computer per fare questo genere di cose e senza dubbio non rappresentavano la norma. Jobs non era certo l'unico ad aver capito come il computer stesse diventando un dispositivo sempre più centrale. Proprio in quei giorni Bill Gates aveva parlato della «vita digitale» durante il suo discorso al Consumer Electronics Show a Las Vegas e anche gli interventi di Craig Barrett, CEO della Intel, presentavano il computer come «il centro del mondo digitale».

Ma le parole di Jobs furono per la Apple una dichiarazione d'intenti. Parlare di «digital hub» pose in evidenza una tendenza portante nel settore informatico e fornì un'indicazione su quale dovesse essere il posto della Apple in tale contesto. Consentì a Jobs di individuare le tecnologie emergenti e le abitudini dei consumatori e di elaborare delle strategie di prodotto appropriate (ne sapremo di più sul digital hub nel corso del Capitolo 7).

I prodotti come centri gravitazionali

Alla Apple, parte del processo consiste nel concentrarsi sui prodotti, l'obiettivo ultimo che ispira e orienta l'innovazione. Innovare senza avere un punto d'arrivo chiaro è uno spreco di risorse; dev'esserci una direzione da seguire, qualcosa che richieda la collaborazione di tutti. Alcune aziende

della Silicon Valley, invece, prima sviluppano nuove tecnologie e poi vanno alla ricerca dei problemi che queste potrebbero risolvere. Valga come esempio la bolla di Internet verso la fine degli anni Novanta, che trovò la sua origine proprio in questo modo di pensare: una fiera dell'innovazione senza alcuna utilità, una serie d'inutili idee pompate dentro grandi aziende mangiasoldi nel maldestro tentativo di avere successo in fretta e di battere la concorrenza. Ci furono imprenditori che aprirono siti web per la vendita di mangime per animali o immensi magazzini per la distribuzione di frutta e verdura, senza alcuna prova che gli acquirenti volessero davvero fare acquisti in questo modo. E infatti non li fecero. Nessuno aveva bisogno della loro frutta e verdura in pronta consegna da magazzini automatizzati. La bolla di Internet scoppiò, e trascinò via con sé le imprese che avevano elaborato soluzioni per problemi inesistenti.

«C'è bisogno di una cultura molto orientata al prodotto, anche in una realtà high tech», sostiene invece Steve Jobs. «Moltissime aziende hanno frotte d'ingegneri e di gente in gamba. Ma, in definitiva, c'è bisogno di una qualche forza di gravità che tenga unite le cose.»[11]

Prima del suo ritorno, la Apple aveva perso la sua cultura orientata al prodotto. Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio dei Novanta, i laboratori sviluppavano una tecnologia di prim'ordine, ma mancava appunto una cultura del prodotto capace di implementarla. Anzi, l'azienda s'impegnava soltanto a sfruttare al massimo il proprio punto di forza, l'interfaccia di Mac. La Apple ebbe per quasi dieci anni il monopolio dell'interfaccia grafica, fatto che preparò il terreno per il suo declino. Invece di dedicarsi a sviluppare nuovi e pionieristici prodotti, ci s'impegnò per trarre il massimo profitto dal proprio monopolio.

«Alla guida non c'erano più quelli che si occupavano dei prodotti», dice Jobs parlando di quel periodo. «C'erano i responsabili marketing o gli incaricati di espandere il mercato in America latina o chissà dove. Che senso ha impegnarsi a rendere i propri prodotti sempre migliori, se si è rimasti l'unica azienda sul mercato?» In situazioni come queste, le persone che in primo luogo hanno contribuito alla costruzione del marchio – quelle orientate al prodotto – tendono a essere sostituite con quelle interessate al mercato. «Volete sapere chi è che di solito finisce a dirigere la baracca?» chiede Jobs. «Quelli del reparto vendite.»[12]

Un ottimo esempio è fornito secondo lui da Steve Ballmer della Microsoft, il direttore vendite che ha sostituito Bill Gates, il programmatore, alla guida della società. «Un bel giorno, però, per una qualsiasi ragione il monopolio cessa di esistere», continua Jobs. «Ma in quel momento le migliori tra le persone orientate al prodotto se ne sono già andate o nessuno le ascolta più da un pezzo. Così l'azienda entra in una fase confusa e non è detto che riesca a sopravvivere.»

La Apple, per sua fortuna, ce l'ha fatta.

Scienza pura e scienza applicata

I soldi non sono una garanzia d'innovazione. La Apple spende in ricerca e sviluppo molto meno denaro di altri, eppure sembra saperlo sfruttare assai meglio. La Microsoft, dal canto suo, finanzia immensi e ricchi centri di ricerca a Redmond, nella Silicon Valley, a Cambridge, in Inghilterra, e perfino in Cina e nei suoi laboratori vengono sviluppate alcune straordinarie tecnologie. L'azienda si vanta di essere all'avanguardia per quanto riguarda il riconoscimento vocale e le funzioni di ricerca condotta su database dalle enormi dimensioni. Ogni anno organizza per i giornalisti una visita nel suo centro di Redmond ed è uno spettacolo per gli invitati poter vedere tutti quegli aggeggi straordinari e quelle fantastiche tecnologie su cui i ricercatori stanno lavorando. Ma quanto della ricerca Microsoft sia effettivamente indirizzato ai suoi prodotti, non è chiaro. Fatta eccezione per il riconoscimento vocale in Vista, funzione che ha avuto una buona accoglienza, non sembra che i suoi laboratori stiano lavorando a importanti progetti per nuovi prodotti. «Sapete, i nostri amici, su al nord, spendono più di 5 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo, ma di questi tempi sembra che tutti non

sappiano far altro che copiare Google e la Apple», ha detto Jobs alla Apple World Wide Developers Conference. «È la dimostrazione che i soldi non possono comprare tutto.»

Nel 2007, la società di consulenza Booz Allen Hamilton ha pubblicato uno studio avente come oggetto gli investimenti aziendali in ricerca e sviluppo a livello mondiale, la cui conclusione era che maggiori investimenti non sono garanzia di risultati migliori. «È il processo che conta, non il portafoglio», ha concluso la Booz Allen. «I successi sembrano essere il frutto della qualità del processo d'innovazione di un'azienda – quali sono i suoi obiettivi e come li persegue – e non tanto del valore relativo o complessivo dei suoi investimenti nel campo dell'innovazione.»

Lo studio ha citato la Apple come una delle imprese del settore tecnologico più parsimoniose, ma anche una di quelle di maggior successo. Il suo rapporto tra investimenti in ricerca e sviluppo e vendite nel corso del 2004 è stato del 5,9%, contro una media del settore del 7,6%. «I 489 milioni di dollari spesi rappresentano una minima parte di quelli investiti dai maggiori concorrenti», concludeva la Booz Allen. «Ma concentrando metodicamente le proprie risorse su pochi progetti dotati del potenziale maggiore, la società ha dato origine a una fabbrica d'innovazione che ha portato alla creazione dell'iMac, dell'iPod e di iTunes.»[13]

La spesa della Apple in ricerca e sviluppo è come la vecchia distinzione tra scienza pura e scienza applicata: la scienza pura è la ricerca della conoscenza per se stessa, la scienza applicata consiste invece nell'applicazione della conoscenza a un particolare problema. Naturalmente la scienza pura è estremamente importante e può a volte originare quel tipo di progressi fondamentali cui gli scienziati applicati nemmeno pensano. Ma la scienza applicata, come l'ingegneria, si dedica a problemi più concreti e pressanti. L'ex direttore dei laboratori di ricerca della Microsoft, Nathan Myhrvold, è noto per le sue pubblicazioni scientifiche sui dinosauri. Lui di sicuro ha portato il suo contributo alla paleontologia, ma la Microsoft ha forse inventato l'iPod?

Jobs s'ispira alla Hewlett-Packard, una delle prime imprese della Silicon Valley e una che ha sempre avuto una forte cultura ingegneristica, essendo guidata da ingegneri che ne realizzavano anche i prodotti. «Più passa il tempo e più mi convinco che avere degli obiettivi fa molta differenza», ha detto. «L'obiettivo principale della HP era di realizzare dei grandi prodotti. E il nostro obiettivo principale, qui alla Apple, è di produrre i migliori PC al mondo, non di essere i più potenti o i più ricchi.» Guadagnare (sia per arricchirsi sia per poter continuare a produrre) è l'obiettivo numero due. «Alla Apple, per un certo periodo di tempo», sostiene Jobs, «i due obiettivi sono stati invertiti e questo minimo cambiamento di prospettiva ha fatto la differenza. Quando sono tornato, abbiamo lavorato per farne di nuovo un'azienda orientata al prodotto.»[14]

Il veggente e il ladro

Jobs è sempre all'erta quando si tratta di utilizzare una nuova tecnologia o implementarne una già esistente, come nel caso dei dispositivi MP3 o, in seguito, degli smartphone. Ha addirittura fama di essere una specie di veggente, sembra possedere la miracolosa capacità di leggere nel futuro e conoscere prima di tutti gli altri quello che i consumatori desiderano. Lui minimizza la sua fama di oracolo. «Non si può prevedere con certezza quello che accadrà, ma si può percepire la direzione in cui ci si sta muovendo», ha dichiarato a *Rolling Stone*. «Dipende da quanto si riesce ad arrivarci vicino. Poi si deve soltanto fare un passo indietro, sgombrare la strada e queste cose prendono vita propria.»[15]

Quello che fa è fiutare «i trend del momento», quali tecnologie stiano arrivando sul mercato e quali invece si stiano esaurendo. «Si cerca di individuare queste cose, di capire come muteranno nel tempo e su quali cavalli puntare nelle diverse situazioni», ha detto. «Non si deve andare *troppo* avanti, ma bisogna saper essere *abbastanza* avanti, perché l'implementazione richiede tempo. È come saltare su un treno in corsa.»[16]

Un esempio, secondo Jobs, viene dalla tecnologia USB. La Intel inventò l'ormai onnipresente Universal Serial Bus e la Apple fu uno dei primi produttori a integrarla nei suoi computer. Jobs capì il potenziale «user friendly» del prodotto: non era veloce, ma era plug-and-play e serviva anche per alimentare i dispositivi, eliminando ulteriori cavi e alimentatori. Potrebbe sembrare privo d'importanza, oggi che lo standard USB è estremamente diffuso, ma la Apple fu una delle prime ad adottarlo e, se non lo avesse fatto, forse sarebbe rimasto un prodotto di nicchia.

L'innovazione può anche – e spesso succede così – provenire dall'esterno. La lista delle tecnologie non sviluppate alla Apple di cui Jobs e i suoi ingegneri hanno saputo riconoscere il potenziale innovativo è lunga. Il WiFi, per esempio, sviluppato dalla Lucent e dalla Agere, non ebbe presa sul mercato finché la Apple non lo incluse in tutti i suoi modelli di computer e lo integrò nelle sue basi Airport, inaugurando l'era dei portatili wireless.

Alcuni osservatori notano anzi come alla Apple l'innovazione non consista tanto nell'inventare nuove tecnologie, quanto nel prendere quelle già esistenti e renderle facili da utilizzare. Jobs fa uscire la tecnologia dai laboratori per consegnarla nelle mani degli utenti comuni.

Il primo e miglior esempio è fornito dall'interfaccia grafica, che Jobs vide per la prima volta nel 1979, quando aveva ventiquattro anni, nel corso di una visita al famoso Palo Alto Research Center (PARC) della Xerox in cui assistette a una dimostrazione dello Xerox Alto, il primo computer dotato di un'interfaccia grafica e di un puntatore mouse per controllarla. «Pensai che era la miglior cosa che mi fosse mai capitato di vedere. A ripensarci oggi era pieno di difetti, avevano fatto un bel po' di errori, ma all'epoca non lo sapevamo ed eravamo convinti che avessero avuto l'intuizione giusta e che l'avessero sviluppata alla grande. Nel giro di dieci minuti mi sembrò ovvio che tutti i computer un giorno avrebbero dovuto funzionare così.»[17]

Ma il management della Xerox non aveva idea di quello che i suoi scienziati avevano preparato al PARC. E malgrado decine di dimostrazioni, non fu in grado di coglierne il potenziale. Spiega Jobs: «Era gente che ragionava sulle fotocopiatrici. Non avevano la minima idea di che cosa fosse un computer o di quello che potesse fare. E così, dalla più grande conquista nel settore informatico, riuscirono soltanto a uscirne sconfitti. Se le cose fossero andate diversamente, oggi la Xerox controllerebbe tutto il settore informatico.»[18]

Quando si parla d'innovazione, Steve Jobs ama citare le famose parole di Picasso, secondo cui «i bravi artisti copiano, i grandi artisti rubano». E aggiunge: «E noi non ci siamo mai vergognati di rubare le grandi idee».

La combinazione creativa

Per Jobs l'innovazione è creatività, è combinare le cose in modo unico. «Essere creativi significa soltanto saper combinare le cose», ha dichiarato alla rivista *Wired*. «Quando si chiede ai creativi come abbiano fatto a inventare una cosa, loro si sentono un pochino colpevoli perché non l'hanno davvero creata, hanno semplicemente visto qualcosa che gli è sembrato ovvio. Questo accade perché i creativi sono in grado di combinare ciò che hanno già vissuto e di ricavarne delle cose nuove. E la ragione per cui sono capaci di farlo è che hanno accumulato più esperienze o vi hanno riflettuto più a lungo rispetto alle altre persone... Sfortunatamente, si tratta di una merce molto rara. Troppa gente nel nostro settore non ha avuto esperienze diverse, così non ha abbastanza elementi da combinare e finisce con l'elaborare soluzioni lineari con una visione limitata dei problemi. Quanto più una persona conosce a fondo l'esperienza umana, tanto più produrrà progetti migliori.»[19]

L'utilizzo che la Apple fa dei magneti è un buon esempio di come essa sappia prendere una tecnologia – a volte semplice come lo sono le calamite – e servirsene per vari scopi variando sul tema. I primi magneti hanno fatto la loro comparsa nel sistema di chiusura dei portatili Apple, poi furono introdotti anche nei telecomandi, perché potessero comodamente aderire ai lati del computer. I più

recenti MacBook hanno definitivamente rinunciato ai ganci di chiusura in favore di magneti più potenti, capaci di mantenere ben chiuso lo schermo quando il computer non è in uso. Fanno uso di magneti anche negli adattatori MagSafe, studiati affinché il cavo di alimentazione possa staccarsi facilmente dal computer, evitando di trascinarlo a terra. È un'idea che la Apple ha copiato dalle pentole elettriche giapponesi per cuocere il riso, che da anni utilizzavano adattatori magnetici per lo stesso motivo: evitare che l'acqua bollente si spandesse per tutta la cucina se qualcuno fosse inciampato nel filo.

Come già ricordato, Jobs ha dichiarato che tutto quello che sa sui prodotti l'ha imparato da ragazzino con gli Heathkits, dei kit amatoriali per costruire strumenti elettronici come radio, amplificatori e oscillatori, grazie ai quali poté capire che non si trattava di oggetti magici piovuti dal cielo, ma del frutto dell'ingegno umano. «Sapere che con l'applicazione e lo studio si possono comprendere alcune cose apparentemente molto complesse che ci circondano, aumenta a dismisura la fiducia in se stessi», ha dichiarato. «In questo senso la mia è stata un'infanzia felice.»[20]

Steve ha sempre studiato con passione design, architettura e tecnologia. I suoi uffici sono pieni di dispositivi elettronici che ha smontato per capirne il funzionamento. John Sculley ricorda che studiava sempre i prodotti della concorrenza. «Componenti elettronici e carcasse di prodotti erano sparsi per la sua stanza», scrive. «Era piena di cose in disordine e alle pareti stavano attaccati poster e fotografie. Era da poco tornato dal Giappone con un dispositivo che aveva appena smontato e i cui componenti erano sparsi sulla scrivania. Scoprii che ogni qualvolta Steve vedeva qualcosa di nuovo che lo incuriosiva lo comprava, lo smontava e cercava di capire come funzionava.»[21]

Sculley ricorda un viaggio in Giappone fatto con Jobs per incontrare Akio Morita, il leggendario cofondatore della Sony. Morita mostrò loro alcuni dei primi Walkman usciti dalla linea di produzione. «Steve ne fu affascinato», racconta Sculley. «La prima cosa che fece fu smontarne uno e osservarne ogni singolo componente. Ne studiò i particolari e le finiture e cercò di capire com'era stato assemblato.»[22]

Jobs fa spesso visitare ai suoi dipendenti musei o mostre, perché possano farsi una cultura sul design e sull'architettura. Per esempio, condusse il team responsabile dello sviluppo del Macintosh a una mostra del grande esponente dell'Art Nouveau Louis Comfort Tiffany, perché era stato un artista che aveva saputo trovare un mercato per le proprie opere. Quando era alla NeXT, organizzò invece una spedizione alla casa sulla cascata di Frank Lloyd Wright, in Pennsylvania, per studiare il design del grande architetto. In quel periodo si recava spesso negli uffici della Sony (che si trovavano in un'altra ala dello stesso edificio), si procurava dei dépliant informativi e ne esaminava con attenzione font, layout e grammatura della carta.

Una volta Sculley trovò Jobs che correva come un matto qua e là nel parcheggio aziendale della Apple, esaminando le auto. Stava studiando i particolari del loro design, in cerca d'ispirazione per il case del Macintosh. «Prendi il design della Mercedes», disse a Sculley. «Guarda il rapporto che c'è tra la spigolosità dei dettagli e la morbidezza delle linee: nel corso degli anni hanno ammorbidito il profilo generale, ma hanno reso più duri i dettagli. È quello che dobbiamo fare anche noi con il Macintosh.»[23]

Jobs coltiva una passione di vecchia data per il design tedesco. Negli anni Ottanta, il suo appartamento da scapolo era completamente vuoto, fatta eccezione per un pianoforte a coda e una grossa motocicletta BMW di colore nero ed è da sempre un ammiratore della Braun, la casa tedesca famosa per la purezza del suo design industriale. Ha dichiarato più volte di essere convinto che creatività tecnologica e creatività artistica siano due facce della stessa medaglia. Quando *Time* gli ha chiesto quale fosse la differenza tra arte e tecnologia, Jobs ha risposto: «Non ho mai pensato che fossero due entità distinte. Leonardo da Vinci era un grande artista e un grande scienziato e

Michelangelo conosceva ogni minimo dettaglio delle tecniche di estrazione del marmo. I dieci migliori scienziati che conosco sono tutti musicisti. Alcuni più bravi degli altri, ma tutti comunque considerano la musica una parte fondamentale della loro vita. Non credo che le persone migliori in ciascuno di questi campi considerino indipendenti questi due aspetti della loro vita, non mi pare proprio. Loro combinano questi interessi. Il dottor Land una volta disse: 'Voglio che la Polaroid si ponga nel punto d'incontro tra arte e scienza'. Non lo dimenticherò mai. Credo che si possa fare e sono convinto che molte persone ci abbiano provato».[24]

Flessibilità

La Apple ha sempre utilizzato con orgoglio standard proprietari, mettendo in campo la propria tecnologia e rifuggendo gli standard industriali. Nei primi tempi tastiere, mouse e monitor avevano quasi tutti attacchi non standard. Ma da quando Jobs è tornato, la Apple è diventata più flessibile e più concreta. Si è sbarazzata di un po' di zavorra e ora, a tutti i livelli, si serve il più possibile di componenti e attacchi comuni, come la tecnologia USB o i chip Intel. E Mac supporta anche i mouse con due pulsanti!

Questo perché creatività significa essere aperti e flessibili, non proteggere il proprio modello di business. Deve esserci un elemento di avventata disinvoltura, una disponibilità a scommettere sulla prossima novità. Ne è un esempio la decisione di Jobs di rendere l'iPod compatibile con Windows. Inizialmente era stato pensato solo per Mac, in quanto Jobs voleva servirsene come di un'esca per accalappiare gli utenti Windows e dare loro un incentivo per passare a Mac. All'interno della Apple ci fu un lungo e serrato dibattito. «Era una decisione importante», racconta Jon Rubinstein, ex responsabile delle divisioni hardware e iPod. «Non sapevamo quali effetti avrebbe potuto avere, così discutemmo le due possibili alternative, facendo gli avvocati del diavolo.»

Alla fine si pensò che dare agli utenti Windows un assaggio della tecnologia della Apple avrebbe sortito un «effetto alone», conferendo un'aura mistica anche al resto dei prodotti. «A conti fatti, ottenere questo genere di risultato era molto più importante che non riuscire a vendere qualche Mac in più», sostiene Rubinstein. «L'iPod avrebbe portato la gente nei nostri punti vendita, così le persone avrebbero anche potuto provare il Mac.» La combinazione di punti vendita, iPod, Mac e iTunes su Windows era parte integrante della stessa strategia. «Facevano leva gli uni sugli altri», continua Rubinstein. «La gente usava iTunes su Windows e pensava: È come sul Mac.»[25]

Jobs presentò il primo iPod compatibile con Windows nel luglio 2002. In realtà necessitava ancora di una connessione FireWire, piuttosto rara sui PC. La vera svolta avvenne quasi un anno dopo, quando la Apple ritoccò il modo in cui l'iPod si connetteva a un computer per Windows: nel maggio 2003, con l'introduzione dell'iPod di terza generazione, la Apple sostituì allo standard FireWire un'interfaccia USB2. Fu un cambiamento estremamente importante per Jobs, perché si trattava della prima volta in cui rinunciava al principio secondo il quale i prodotti Apple erano concepiti soprattutto per le piattaforme Mac. Ma determinò anche un enorme incremento nelle vendite. Prima della «rivoluzione» del maggio 2003, erano stati venduti un milione di iPod; nei sei mesi successivi se ne vendette un altro milione e altri tre entro la fine di quell'anno, mentre a distanza di diciotto mesi la Apple ne aveva venduti altri nove milioni. L'iPod è ora un dispositivo completamente studiato per Windows. Tutti gli iPod vengono venduti formattati per Windows, non per Mac. Ma, mentre le piattaforme Windows non sono compatibili con il file system Mac, quelle Mac sono compatibili con Windows e dunque non hanno alcun problema a connettersi con gli iPod.

Allo stesso modo, anche altri prodotti Apple sono compatibili con Windows. Nel 2007, la Apple ha distribuito la versione per Windows del proprio browser, Safari: un altro tentativo di creare l'effetto alone intorno al suo software, soprattutto nel momento in cui molti utenti Windows usano Safari sui loro iPhone. L'iPhone è compatibile con Windows e con Microsoft Outlook proprio come

con un Mac. L'Apple TV è compatibile con Windows e così le basi WiFi Airport. La vecchia consuetudine della Apple di utilizzare solo tecnologie proprietarie è stata abbandonata. Jobs ha abbracciato senza remore il mondo di Windows.

Sir Howard Stringer ce la sta mettendo tutta per ridare slancio alla Sony e riportarvi un po' di quella straordinaria inventiva che è alla base del successo e dell'identità del marchio, ma sembra proprio che il talento innovativo sia andato irrimediabilmente perduto. Ne è un esempio emblematico la musica digitale, un settore di cui la Sony avrebbe dovuto avere il controllo. Con il Walkman, infatti, ha inventato la musica portatile e ha continuato a dominare il mercato anche dopo che decine di altri produttori cominciarono a sfornare imitazioni. Ma, nel tentativo di proteggere la propria casa discografica, la Sony commise l'errore di limitare le capacità dei suoi primi lettori di musica digitale: incredibile a dirsi, il Walkman digitale della Sony non poteva leggere i file MP3, anche se questo stava ormai diventando lo standard di riferimento per la musica digitale. Al contrario, la casa produttrice obbligava gli acquirenti a convertire la loro musica nel suo formato proprietario ATRAC, cosa che naturalmente non risultava affatto gradita. Gli utenti avevano già sui loro computer montagne di musica in MP3 che non era possibile riprodurre sui lettori della Sony.

La disponibilità di Jobs a tentare degli esperimenti flessibili per poi perfezionare le idee manca in molte altre aziende. Alla Sony, per esempio, i manager si presentano spesso alle riunioni con una sola stampata, dicendo: «Ecco il nostro progetto». Un ingegnere, che ha lavorato a stretto contatto con il gigante giapponese per diversi anni, afferma che è una cosa cui ha assistito molte volte. Sconcertato e un po' scioccato, chiedeva in che modo fossero giunti a stabilire quel particolare progetto. Quali scelte erano state compiute? Perché si era fatto questo piuttosto che quell'altro? Ma le sue domande venivano sempre respinte con un secco: «Questo è il progetto che è stato approvato».

«Pensano di essere davvero innovativi, ma in realtà hanno paura di fare qualcosa di nuovo», spiega l'ingegnere. «Il motivo principale è che non vogliono assumersi responsabilità. Hanno così tanta paura di sbagliare, che ripropongono sempre quello che hanno già fatto in passato.»[26]

Lo stesso fenomeno accade quando si tratta di passare all'hardware. Durante lo sviluppo di un prodotto, i manager della Sony presentano spesso una lista delle funzioni offerte dai prodotti concorrenti e se ne servono come modello. Ma al momento in cui il loro prodotto viene distribuito, il mercato si è già evoluto. Rubinstein mi ha detto che l'iPod avrebbe dovuto essere un prodotto Sony: «Il Walkman ha cambiato il modo in cui la gente ascoltava musica, avendola sempre a portata di dita. Non riuscirò mai a capire come hanno fatto a lasciarsi sfuggire una simile occasione. Avrebbero dovuto farlo loro, l'iPod avrebbe dovuto essere della Sony». A suo parere, la casa giapponese non l'ha sviluppato perché temeva di andare contro i suoi altri prodotti. «Non si vuole rischiare di danneggiare i propri prodotti, quando hanno successo», spiega.[27] Steve Jobs, invece, non ha paura. Ha eliminato il modello più venduto di iPod, il mini, quando questo era al culmine del successo a favore di un nuovo modello più sottile, il nano. «Steve lo fa di continuo», conclude Rubinstein. «È una persona alla quale piace tagliare i ponti. E quando si tagliano i ponti, bisogna buttarsi nella mischia e darsi da fare.»[28]

La catena di Apple Store e il loro straordinario successo rappresentano un esempio inatteso ma rivelatore di come funziona l'innovazione alla Apple. I punti vendita sono stati aperti come conseguenza necessaria della strategia «digital hub» e realizzati come tutti gli altri prodotti: progettati, testati e perfezionati.

Un caso di successo dell'innovazione Apple: gli Apple Store

All'interno del centro commerciale più esclusivo di una città americana con ogni probabilità troverete un Apple Store, una boutique high tech scintillante di plastica bianca e acciaio. I punti vendita

non hanno un nome, soltanto un'insegna luminosa raffigurante il logo con la mela al centro di una facciata in acciaio inossidabile. Al di sotto, un'immensa vetrina dove si trovano in esposizione gli ultimi modelli di iPhone o iPod.

Entrando vi renderete conto di come le dimensioni del negozio siano normali, né troppo grandi né troppo piccole. Di sicuro sarà pieno di gente, come sempre. All'apertura c'è sempre la coda fuori della porta e all'ora di chiusura rimangono sempre dei gruppetti di persone che non vorrebbero andarsene.

L'atmosfera è molto attraente. La sensazione è quella di trovarsi in un futuro alla Stanley Kubrick, colmo di rilucenti e avveniristici dispositivi. È invitante e sobrio, si è liberi di provare tutto quello che c'è in esposizione e ci si può fermare tutto il tempo che si vuole. Si può rispondere a un'e-mail o provare qualche videogioco. Nessuno che insista per farvi comprare qualcosa. I commessi sono felici di poter rispondere a qualsiasi domanda, anche le più elementari. Verso sera, poi, si tiene un seminario ad accesso libero sull'editing video in un piccolo auditorium nel retro del negozio.

Il primo punto vendita ha aperto i battenti il 19 maggio 2001 a Glendale, in California, e da allora la catena, che oggi conta più di duecento negozi, è diventata il maggior successo nel campo della distribuzione. Ha fatto registrare il più alto tasso di crescita nella storia della distribuzione, avendo raggiunto l'importo annuale di un miliardo di dollari di vendite in soli tre anni, battendo così il record precedentemente detenuto da Gap. Nella primavera 2006, gli Apple Store incassavano un miliardo di dollari ogni trimestre.

I punti vendita rappresentano un'importante – e tuttora in crescita – parte del mercato della Apple e hanno giocato un ruolo di prim'ordine nel rientro in grande stile della società. La loro crescita ha coinciso con quella degli iPod. I clienti andavano in negozio per vedere l'iPod, ma poi si fermavano per provare i Mac. E le vendite di entrambi sono cresciute esponenzialmente.

Gli Apple Store sono incredibilmente redditizi: generalmente, un punto vendita guadagna quanto altri sei negozi presenti nello stesso centro commerciale. Assomigliano a boutique di lusso, sono eleganti e alla moda. Vendono uno stile di vita, non robetta a buon mercato. Nessuno insiste per farvi spendere e i commessi sono gentili e servizievoli. È proprio il servizio a fare la differenza. I negozi Apple sono rilassanti punti di ritrovo, dove i clienti possono provare computer e dispositivi per poi andarsene senza sentirsi in colpa, agli antipodi rispetto alle altre gradi catene, con il loro chiasso e le loro luci sgargianti. Non ci sono venditori d'assalto pronti ad aggredirvi insistendo per l'acquisto di accessori costosi e inutili estensioni di garanzia.

Per qualcuno si tratta di cose elementari, ma per buona parte delle persone, qualche gentile e semplice consiglio è essenziale. È incredibile quanto questo possa essere importante per riuscire a conquistare nuovi clienti che hanno poca familiarità con la tecnologia. Io stesso ho sentito per caso un potenziale acquirente chiedere se per usare il suo nuovo iPod avesse bisogno di un computer e ne ho visto un altro fissare un appuntamento al Genius Bar, l'angolo assistenza in genere riservato alla risoluzione dei problemi, per imparare come collegare il suo iPod al computer e caricarci sopra la musica.

Quando un cliente compra un nuovo Mac, il computer viene personalizzato – gratis – prima che il cliente lasci il negozio. I commessi installano i driver per la sua stampante o videocamera e lo aiutano a settare la connessione a Internet. Gli utenti che passano da Windows a Mac apprezzano questo tipo di assistenza: non è affatto come fare acquisti in una grande catena, dove l'unico contatto umano si risolve nel controllo della borsa o del carrello all'uscita da parte della sicurezza.

Gli Apple Store lavorano a getto continuo. Sono sempre pieni – spesso, anzi, strapieni – di gente. Stando a quanto dichiara la casa madre, i suoi punti vendita sono tra quelli che, nel settore informatico, lavorano di più e riescono a far concorrenza anche ai grandi supermercati e a famose

catene di ristorazione. Quando la Apple apre un nuovo punto vendita, c'è sempre una fila di fan pronti ad accamparsi davanti all'ingresso fin dalla sera prima. Alcuni partecipano all'inaugurazione di ogni nuovo Apple Store che apre nella loro zona e qualche *aficionado* è disposto perfino a prendere un aereo per non perdersi l'apertura dei negozi più importanti a Londra o a Tokyo.

Quando Jobs vi fece ritorno, era consapevole di come la Apple, anche solo per sopravvivere, avesse bisogno di punti vendita. Prima che si decidesse di aprire gli Apple Store, l'unico contatto con i clienti era il Macworld, che, nei suoi momenti migliori, riusciva a richiamare circa 80.000 presenze due volte all'anno (oggi più di 80.000 persone entrano ogni giorno in un Apple Store la mattina e altrettante nel pomeriggio!)

Verso la metà degli anni Novanta, i Mac erano venduti per corrispondenza o tramite distributori come Sears o Circuit City, dove spesso finivano relegati su qualche polveroso scaffale lontano dagli occhi dei clienti. Trascurati e abbandonati, i Mac ricevevano ben poca attenzione, mentre gli addetti alle vendite indirizzavano i compratori verso i computer Windows posti in bella vista. Le cose andavano così male, che alcuni fan dei Mac s'improvvisavano venditori durante il tempo libero ed entravano nei negozi cercando disperatamente di convincere qualcuno ad acquistarli.

Alla fine degli anni Novanta, la Apple provò ad aprire dei ministore all'interno dei punti vendita CompUSA. L'esperimento ottenne un discreto successo, grazie al quale Jobs capì che la sua azienda avrebbe dovuto espandere la propria presenza nella grande distribuzione e al contempo rendere l'acquisto di un Mac un'esperienza più consona allo stile Apple. Ma lui desiderava avere un controllo totale, raggiungibile soltanto aprendo una propria catena. Jobs desiderava «la miglior esperienza d'acquisto per i prodotti della Apple, ma malgrado ciò molti rivenditori non stavano investendo abbastanza nei loro punti vendita né stavano cercando di migliorare la strategia di vendita», come ebbe a dichiarare al *Wall Street Journal*. Si noti l'espressione «la miglior esperienza d'acquisto»: proprio come tutti gli altri progetti di Steve Jobs, anche gli Apple Store si basano sull'esperienza utente.

All'epoca, sempre secondo Jobs, il 95% dei clienti «non prendeva nemmeno in considerazione la Apple» e l'azienda aveva bisogno di luoghi in cui commessi ben preparati potessero mostrare loro come il Mac sarebbe potuto diventare il centro della loro vita. I negozi sarebbero stati studiati specialmente per gli utenti Windows. Sarebbero stati un luogo accogliente, dove questi ultimi avrebbero potuto provare i Mac. Una delle prime campagne pubblicitarie degli Apple Store recitava «5 li abbiamo, ce ne mancano 95», in riferimento alla quota di mercato occupata dalla Apple: il 5%, contro il 95% di Microsoft.

Jobs temeva però di andare incontro a un fallimento nel campo della distribuzione, perciò ricorse alla sperimentata tecnica di reclutare la persona migliore che gli riuscisse di scovare, in questo caso Millard «Mickey» Drexler, presidente e CEO di Gap. Nel maggio 1999, Drexler entrò nel consiglio d'amministrazione della Apple. «La competenza [di Drexler] nel campo del marketing e della grande distribuzione sarà una risorsa fondamentale affinché la Apple possa continuare a crescere nel mercato consumer», annunciò Jobs in un comunicato stampa. «Apporterà una prospettiva del tutto nuova al consiglio d'amministrazione.»

Jobs chiamò poi Ron Johnson, un esperto di marketing che aveva contribuito a trasformare la catena Target da comprimaria della Wal-Mart in esclusivo distributore di prodotti di qualità ma accessibili. Johnson aveva assunto dei designer di grido per progettare i casalinghi della Target, il che valse all'azienda il soprannome alla francese Targé. «A distanza di otto anni, il design rappresenta il punto fondamentale della loro strategia di mercato», ha dichiarato Johnson, oggi vicepresidente vendite alla Apple.[29]

Jobs assunse Johnson – un omone imponente e simpatico, con i capelli brizzolati e un ampio sorriso – nel gennaio 2000. Le prime tre parole che gli disse furono: «Vendere è complicato». Poi

aggiunse: «Entreremo in azione con molta cautela, perché vendere è un affare complicato».[30]

Inizialmente Johnson non rivelò a nessuno che stava lavorando per la Apple. Utilizzava lo pseudonimo di John Bruce – ottenuto modificando il suo secondo nome – e dichiarava un falso impiego, per impedire che la concorrenza potesse sospettare qualcosa dei piani di vendita della Apple. Non tornò a servirsi del suo vero nome, nemmeno in azienda, se non dopo che erano già stati aperti diversi punti vendita.

Quando la Apple aprì il suo primo negozio, nel maggio 2001, molti esperti erano convinti che stesse commettendo un errore che le sarebbe costato caro. La Gateway, l'unico altro produttore di computer che aveva una propria catena, stava proprio allora chiudendo i suoi negozi. I punti vendita della Gateway non riuscivano ad attirare compratori perché, incredibilmente, non avevano scorte: i clienti potevano provare i prodotti, ma dovevano poi ordinarli online e questo annullava di fatto la possibilità di effettuare acquisti d'impulso. La gente era invece attratta da altre grandi catene, dove poteva confrontare i prezzi di varie marche e comprare quello che voleva sul momento.

Nel frattempo, la Apple non aveva ancora mostrato alcun segno di cambiamento. La bolla di Internet era sul punto di esplodere, l'indice NASDAQ era ai suoi minimi e la Dell, che sembrava aver trovato la formula perfetta per il business dei computer – vendere direttamente online –, stava spazzando via la concorrenza. Le entrate della società di Cupertino erano crollate da 12 a 5 miliardi di dollari e si riusciva a malapena a restare in attivo. L'iPod non avrebbe fatto la sua comparsa se non di lì a sei mesi e, anche al momento del lancio, nessuno poteva immaginare il suo incredibile successo. Sembrava proprio il momento peggiore per imbarcarsi in un dispendioso e incerto esperimento nel settore della grande distribuzione.

«Entro due anni si spegneranno i riflettori su questo infelice e costoso errore», profetizzò l'esperto di vendite David A. Goldstein a *Business Week*, facendosi portavoce di un sentimento all'epoca ampiamente condiviso. Nessuno nel settore, analista di borsa o giornalista che fosse, appoggiò pubblicamente l'iniziativa. «Alcuni outsider pensano che la nuova catena di negozi, non importa quanto ben organizzata, bloccherà il tasso di crescita della Apple», riportava *Business Week*.[31]

Saper anche arricchire la vita altrui

Fino agli anni Novanta, la maggior parte dei negozi vendeva prodotti di diverse marche, secondo il modello del grande magazzino. Ma, verso la fine degli anni Ottanta, Gap rivoluzionò il mondo della grande distribuzione rinunciando alle altre marche e concentrandosi soltanto sulla propria linea di abbigliamento. Vendendo montagne di capi d'abbigliamento «casual basic», alla moda ma economici, decollò come un razzo. Passò dai 480 milioni di dollari di incassi del 1983 ai 13,7 miliardi del 2000, entrando nella storia come la catena di distribuzione con il più veloce tasso di crescita (le cose in seguito sarebbero cambiate, ma questa è un'altra storia). Ora il modello lanciato da Gap è stato imitato da decine di altri, soprattutto nel campo dell'abbigliamento, ma anche da aziende tecnologiche come la Sony, la Nokia e la Samsung. Perfino la Dell, che durante il boom degli anni Novanta vendeva soltanto sul Web, sta aprendo dei negozi e mette in vendita i propri computer da Wal-Mart, da Costco e, in Europa, negli ipermercati della società francese Carrefour.

A molte catene interessa soltanto vendere quanta più merce possibile, quello che la Gateway chiamava «far circolare il denaro». Questo tipo di filosofia la portò a delle conclusioni inevitabili: vendere a basso costo, offrire dei prezzi competitivi e piazzare i punti vendita in zone dal basso valore immobiliare, come le aree decentrate. Ma tutte queste decisioni si rilevarono un totale fallimento.

Il problema più grave era che nessuno andava nei suoi negozi. La maggior parte della gente compra un computer nuovo ogni due o tre anni. Per andare in un punto vendita Gateway occorreva fare molta strada, perché non si trovava dove le persone solitamente fanno acquisti, cioè al centro

commerciale, bensì in qualche area sperduta. Al massimo del successo, quando l'azienda aveva circa 200 esercizi in cui lavoravano 2500 persone, l'affluenza era di circa 250 visitatori alla settimana. Sì, avete letto bene: 250 visitatori *alla settimana*. Nell'aprile 2004, dopo anni di vendite sporadiche, la Gateway decise di chiudere tutti i suoi negozi, ponendo fine a un'esperienza infelice e dispendiosa.

Jobs, invece, voleva che i clienti entrassero nei suoi negozi. Voleva dei negozi che offrissero uno «stile di vita», in cui i clienti potessero assaggiare il mondo digitale della Apple e magari andarsene con un computer nuovo.

Una delle prime, fondamentali decisioni fu quella di piazzare i punti vendita nelle zone più frequentate. Tale scelta, che si sarebbe rivelata decisiva, all'inizio fu unanimemente criticata, dato l'elevato costo delle aree in questione. La Apple scelse i grandi magazzini più eleganti e le zone commerciali più alla moda, non squallidi centri commerciali di periferia. L'obiettivo era quello di avere molto passaggio, di creare un tipo di negozio in cui i curiosi potessero entrare e imparare com'era stare «dall'altra parte», dal lato Mac della vita. Se la maggior parte dei clienti nemmeno prendevano in considerazione la possibilità di acquistare un Mac quando decidevano di comprare un nuovo computer, di sicuro non si sarebbero presi la briga di farsi un viaggio in macchina di una ventina di minuti per andare appositamente in un negozio sperduto in qualche posto remoto. «L'investimento immobiliare era molto più alto», ha dichiarato Jobs a *Fortune*, ma in questo modo la gente «non doveva buttare via venti minuti del proprio tempo. Le bastavano venti passi.»[32] È il vecchio *Leitmotiv* del settore immobiliare: location, location, location.

La Apple studiò dunque con cura la collocazione dei suoi punti vendita, raccogliendo dati e informazioni tra i suoi clienti registrati. L'azienda non ha mai rivelato quali siano stati i criteri seguiti nella localizzazione dei suoi negozi, ma Gary Allen – attento osservatore della strategia di vendita della Apple alla guida di ifoAppleStore.com, un sito Internet dedicato alla catena – è riuscito a ricostruirne alcuni. A suo parere, si tratta di una combinazione di utenti registrati presenti nell'area, dati demografici (in modo particolare età e reddito familiare medio), vicinanza alle scuole e alle università più importanti e – astutamente – alle principali autostrade. Il problema maggiore, per la Apple, è stato trovare spazio nei centri commerciali giusti: ha aspettato tre anni per trovare un buon posto a San Francisco, la sua città d'origine.

In una delle prime riunioni strategiche, Jobs presentò a Ron Johnson l'intera linea di prodotti della Apple: due computer portatili e due desktop. Si era prima del lancio dell'iPod. Johnson dovette dunque confrontarsi con la prospettiva di riempire dei punti vendita con una superficie di 2000 metri quadrati con soltanto quattro prodotti. «E questa era senz'altro una sfida», ricorda. «Ma si è rivelata essere la nostra principale opportunità. Ci siamo detti: 'Dato che non abbiamo abbastanza prodotti per riempire un negozio di queste dimensioni, riempiamolo con la nostra esperienza'.»[33]

Quando Jobs e Johnson cominciarono a progettare i punti vendita partirono da una prospettiva insolita, riassunta, secondo Johnson, nella formula «arricchire la vita altrui»: «Mentre stavamo provando a immaginare il modello di vendita, ci dicemmo che avrebbe dovuto essere in linea con la Apple. Molto semplice: migliorare la vita. Rendere migliore la vita altrui era quello che la Apple faceva da più di trent'anni».[34]

Tale ambizioso programma produsse due chiari obiettivi: progettare i punti vendita intorno all'esperienza del cliente ed essere consapevoli dell'esperienza aziendale per l'intera durata del prodotto acquistato.

Per prima cosa, progettare i negozi intorno all'esperienza del cliente non era la stessa cosa che progettarli intorno all'esperienza di vendita. Molti produttori si concentrano su come il cliente individui e scelga i prodotti all'interno del negozio e quindi sul modo di farlo spendere il più possibile. Jobs e Johnson si chiesero invece quale posto i prodotti avrebbero potuto occupare nella vita dei clienti, nella

loro vita reale. «Non abbiamo pensato alla loro esperienza all'interno del negozio. Ci siamo detti: 'costruiamo i negozi intorno alla loro vita'», spiega Johnson.

In secondo luogo, «volevamo che i nostri negozi offrissero al cliente l'esperienza del nostro marchio», continua Johnson. Il punto vendita avrebbe dovuto essere impostato sull'intera durata del prodotto, non solo sul momento dell'acquisto. In molti casi, con l'acquisto s'interrompe anche ogni rapporto tra cliente e venditore. Negli Apple Store, invece, «ci piace pensare che sia il momento in cui questo rapporto ha inizio».

«Così, per cominciare, abbiamo stilato una lista», racconta ancora Johnson. «Migliorare la vita altrui, sì, ma come?» Decisero che i negozi avrebbero dovuto avere soltanto i prodotti giusti. Troppa merce confonde il cliente. Johnson aveva imparato i vantaggi del ridurre le possibilità di scelta alla Target. Alcuni dirigenti pretendevano di riempire gli scaffali con il maggior numero di prodotti possibile, tanto che a un certo punto vi si potevano trovare oltre trenta modelli di tostapane. Ma Johnson sapeva che il miglior rivenditore di articoli casalinghi, la Williams-Sonoma, ne proponeva soltanto due: «Non conta tanto avere un assortimento più ampio, quanto avere quello giusto».[35]

Jobs e Johnson stabilirono che i clienti avrebbero dovuto essere incoraggiati a provare tutti i prodotti. All'epoca, molti negozi d'informatica avevano in esposizione modelli di computer funzionanti, ma i clienti non potevano installarci software, navigare in Internet né scaricarvi le foto dalle loro macchine digitali. Negli Apple Store, invece, tutti sarebbero stati liberi di mettere alla prova le caratteristiche di un prodotto prima di acquistarlo.

Inizialmente Jobs pensava di aprire qualche negozio e poi vedere come sarebbero andate le cose. Ma su consiglio di Mickey Drexler, costruì invece un «prototipo» di negozio in un magazzino vicino alla sede centrale della Apple a Cupertino. I punti vendita sarebbero stati progettati proprio come gli altri prodotti Apple: ne sarebbe stato realizzato un prototipo da correggere e migliorare finché non risultasse perfetto.

Johnson radunò quindi un team di una ventina tra esperti di vendita e designer e cominciò a provare diversi tipi di allestimento. Per rendere i negozi accoglienti e accessibili, il gruppo decise di ricorrere a materiali naturali: legno, pietra, vetro e acciaio inossidabile. Colori neutri e un ottimo sistema d'illuminazione avrebbero contribuito a mettere in risalto i prodotti. Come al solito, ci fu un'assoluta cura per i dettagli. Inizialmente Jobs riservava una mezza giornata alla settimana per incontrarsi con il team. Durante uno di questi incontri, furono discussi a fondo tre diversi tipi d'illuminazione soltanto per assicurarsi che i colorati iMac risplendessero proprio come facevano nelle pubblicità patinate che comparivano sulle pagine di *Business 2.0*. «Ogni minimo particolare dei negozi fu progettato in ogni singolo dettaglio», racconta Johnson.[36]

Nell'ottobre 2000, quando dopo molti mesi di lavoro il prototipo era quasi ultimato, Johnson ebbe una rivelazione: si accorse di come non rispecchiasse affatto la filosofia «digital hub» della Apple, che poneva il computer al centro della vita digitale. Era stato concepito con i computer da una parte e le videocamere da un'altra, proprio come un punto vendita tradizionale. Il negozio avrebbe dovuto invece esporre i computer *insieme* alle videocamere, per mostrare alla clientela in che modo servirsi dei propri Mac per fare concretamente delle cose, come realizzare un album fotografico digitale o masterizzare su DVD un filmino amatoriale.

«Steve, credo ci sia un errore», disse allora a Jobs. «Mi sa che ci stiamo sbagliando. Si tratta del futuro digitale, non soltanto di prodotti.»[37] Johnson si era reso conto che sarebbe stato più efficace mostrare ai clienti il funzionamento pratico di un hub digitale, connettendo ai computer fotocamere, videocamere e lettori MP3. I Mac in esposizione sarebbero stati disposti per «aree tematiche», per illustrare come utilizzarli per la fotografia digitale, l'editing video e la musica, tutte cose che i potenziali clienti avrebbero proprio voluto fare.

Inizialmente Jobs non fu per nulla contento. «Ti rendi conto di quello che stai dicendo? Sai che questo vuol dire ricominciare tutto da capo?» strillò, dirigendosi furibondo verso il proprio ufficio. Ma ben presto cambiò idea. Nel giro di un'ora ricomparve nell'ufficio di Johnson con un umore decisamente migliore, dicendo che in fondo per quasi tutte le migliori creazioni della Apple, come l'iMac, si era dovuto bloccare tutto e ricominciare da zero. Faceva parte del processo. In una successiva intervista a *Fortune*, Jobs confessò che la sua reazione iniziale era stata di panico, ma Johnson aveva ragione. «Ci è costato qualcosa come sei o nove mesi di lavoro, ma era assolutamente la decisione da prendere», ha dichiarato.[38]

Dopo la riprogettazione, dunque, il prototipo di negozio venne diviso in quattro sezioni, ciascuna dedicata a una delle «aree tematiche» di Johnson: la parte anteriore era dedicata ai prodotti, un'altra a musica e foto, la terza al Genius Bar e al video e la quarta, verso il fondo, agli accessori e ad altri articoli. L'idea era quella di creare un luogo in cui i clienti potessero trovare delle «soluzioni» complete a problemi comuni, come poter acquisire e condividere foto digitali o montare video e masterizzare DVD.

Gli Apple Store sono pensati per essere dei luoghi pubblici, come una biblioteca, non soltanto posti per mettere in esposizione dei prodotti. «Non vogliamo che siano costruiti intorno al prodotto, ma intorno a una serie di esperienze che li rendano più che dei semplici negozi», ha dichiarato Johnson.[39]

La Apple si assicura che nei suoi punti vendita sia sempre garantito il libero accesso a computer connessi a Internet e sia organizzata una varietà di eventi. Ogni settimana si svolgono workshop, corsi e – presso gli Store più grandi – conferenze di creativi professionisti e concerti, tutto gratis. In estate, l'Apple Camp raduna migliaia di bambini per insegnare loro come utilizzare il computer.

Gli Store più importanti hanno scale in cristallo appositamente studiate per indurre i clienti a salire al secondo piano, di solito il meno visitato (tra l'altro, le scale sono diventate un'importante attrazione e hanno vinto numerosi riconoscimenti).

Quattro chiacchiere al Genius Bar

La principale innovazione degli Apple Store è stata sicuramente l'offerta di consulenza e di assistenza pratica al Genius Bar. Nel 2000, far riparare un computer era un'impresa che poteva richiedere settimane: si doveva telefonare all'assistenza tecnica, spedire il computer alla casa produttrice e aspettare che venisse rinviato indietro. «E questo non significa migliorare la vita», sostiene Johnson.[40] La Apple stabilì dunque che avrebbe offerto un servizio di riparazione provvedendo alla risoluzione del problema nel giro di pochi giorni, quasi come una lavanderia.

Il Genius Bar è così diventato una delle caratteristiche distintive – la più famosa – degli Apple Store. Ai clienti piace poter risolvere i problemi faccia a faccia o lasciare un computer difettoso presso il vicino centro commerciale, invece di doverlo spedire per posta. «La clientela va matta per il nostro Genius Bar», ha dichiarato Johnson.

La Apple ha calcolato che, nel 2006, più di un milione di persone alla settimana vi si sono rivolte, a volte mettendosi in coda ancor prima dell'apertura. Un successo fin troppo grande. A causa dell'incredibile incremento di visitatori, il Genius Bar sta infatti incominciando a ricevere più richieste di quanto non riesca a soddisfare e in molti negozi si è dovuto introdurre un sistema di prenotazione al fine di riuscire a gestire la domanda.

L'idea proviene dai clienti. Johnson aveva chiesto a un gruppo di discussione quale fosse stata la loro migliore esperienza con un servizio clienti e ne era risultato che, secondo molti, si trattava del servizio di portineria negli alberghi, concepito per fornire assistenza, non per vendere qualcosa. Capì allora che avrebbe potuto essere una buona idea installare un «servizio di portineria» per computer. Pensò che avrebbe potuto assomigliare a un accogliente bar di quartiere, in cui il barista dispensa

consigli anziché drink.

Quando però propose l'idea a Jobs, quest'ultimo si mostrò scettico. Gli piaceva l'idea di un servizio di assistenza faccia a faccia, ma, avendo conosciuto un bel numero d'informatici, temeva che non possedessero le qualità umane necessarie per lavorare a contatto con la gente. Johnson tuttavia riuscì a convincerlo che c'erano in giro molti giovani esperti di computer e che non avrebbero faticato ad assumere personale di bella presenza e cortese che fosse anche esperto di tecnologia.

Riguardo al personale, l'idea principale di Johnson era di evitare il ricorso alle provvigioni sugli articoli venduti, una prassi piuttosto diffusa nel settore high tech. «Alla Apple pensavano che fossi ammattito», ha dichiarato.[41] Ma lui non voleva che nei negozi si creassero pressioni per vendere di più. Voleva che il personale restasse concentrato sul cliente, non sul proprio portafoglio. I dipendenti degli Apple Store dovevano saper convincere cortesemente i clienti – la maggior parte dei quali sono degli utenti Windows con qualche scetticismo nei confronti della Apple – a passare al Mac. Johnson sapeva bene che per molti potenziali clienti non sarebbe stata una decisione da prendere su due piedi; avrebbero probabilmente visitato i negozi tre o quattro volte prima di «saltare il fosso» e l'ultima cosa che desiderava era che i clienti potessero preoccuparsi di non ritrovare il commesso con cui avevano intavolato il discorso.

Invece di premiare gli addetti concedendo loro delle provvigioni, Johnson decise di farlo avanzandoli di grado: i migliori sarebbero stati assegnati al Genius Bar o avrebbero presentato gli eventi. «Si può fare carriera fino a diventare un Mac Genius, il maggior esperto di Mac in circolazione, quello che le persone contattano su Internet per incontrarlo nello Store in modo da poter essere aiutate», ha detto Johnson. «Il suo lavoro consiste nell'arricchire il negozio di esperienza per i clienti.»

L'assenza di provvigioni svincola questo tipo di lavoro dall'essere un semplice posto di commesso e lo rende molto più simile a una professione. Nonostante molti dipendenti lavorino part-time o siano pagati a ore, godono di qualche privilegio tipico dei professionisti. Secondo Johnson, «non hanno a che fare con quei noiosi e stancanti problemi legati alla merce e all'assistenza clienti. Sanno di poter migliorare di punto in bianco la vita delle persone che si rivolgono a loro. Ed è così che noi selezioniamo, motiviamo e formiamo i nostri dipendenti». Un classico della Apple: perfino vendere diventa una missione.

I candidati ideali sono appassionati di computer che abbiano da poco finito la scuola, quel tipo di ragazzi convinti che lavorare in un Apple Store possa essere un buon primo lavoro. Come incentivo, l'azienda offre dei corsi interni di formazione: mentre lavorano, i commessi imparano a utilizzare software professionali come Final Cut Pro, GarageBand e altre applicazioni che in futuro potrebbero risultare loro utili. Il ricambio di personale è relativamente basso rispetto agli standard del settore: circa il 20% contro una media globale del 50%, secondo le stime della Apple.

I punti vendita si stanno così trasformando da negozi ben progettati in centri di apprendimento. Si sono aggiunti ulteriori Genius Bar in alcuni degli Store più importanti, incluso un iPod Bar per un servizio di assistenza e riparazione e uno Studio Bar per aiutare i clienti con progetti di tipo creativo, come girare un video amatoriale o creare un album fotografico. L'idea di offrire un'assistenza gratuita si sta diffondendo anche altrove: la catena di supermercati Whole Food, per esempio, nel 2006 ha provato a introdurre un servizio di assistenza per ricette e ingredienti in un punto vendita di Austin, in Texas.

Mentre molte società informatiche vendono i propri prodotti nei grandi centri commerciali offrendo un'assistenza soltanto telefonica, la Apple, con i suoi punti vendita, rappresenta un approccio completamente differente. Johnson definisce gli Store *high touch*, nel senso che si occupano più delle persone che di computer. Talvolta questa espressione è utilizzata per indicare un servizio clienti di

qualità. Si dice per esempio che Nordstrom e Starbucks siano high touch, ma nessuno aveva ancora provato a esserlo nel settore informatico. «In un mondo high tech, non sarebbe bello poter essere un po' 'high touch'?» si chiede Johnson. Lui e Steve Jobs hanno deciso di portare un servizio assistenza di qualità nel loro settore, cambiando il modo in cui le persone acquistano la tecnologia.

La catena degli Apple Store è una dimostrazione di come funzioni l'innovazione in azienda. La filosofia, il progetto e il design traggono la propria origine dalla strategia «digital hub», l'implementazione dall'assoluta attenzione rivolta da Jobs all'esperienza utente.

Steve insegna...

Non perdere di vista *il cliente.* II Cube è stato un fiasco perchè era stato pensato per i designer, non per gli utenti comuni.

Studiare il mercato e il *settore.* Jobs tiene costantemente sotto osservazione le nuove tecnologie in via di sviluppo.

Non pensare consapevolmente all'innovazione. Tentare di decodificare I'innovazione è come vedere Michael Dell che bella: penoso.

Concentrarsi sui prodotti. I prodotti sono la forza di gravità capace di tenere insieme il tutto.

Non dimenticare che sono *gli obiettivi* a fare la *differenza.* Puntare a realizzare grandi prodotti, non a diventare i più potenti o i più ricchi.

Rubare. Non vergognarsi di rubare le grandi intuizioni altrui.

Combinare le cose. Per Jobs, la creatività consiste semplicemente nel combinare in modo nuovo le cose.

Studiare. Jobs studia con passione l'arte, il design e l'architettura. Capita perfino che giri nei parcheggi per osservare le Mercedes.

Essere flessibili. Jobs ha superato molte tradizioni consolidate, che avevano reso la Apple «speciale» e ne avevano mantenute ridotte le dimensioni.

Tagliare i ponti. Jobs ha fatto fuori l'iPod più venduto per far spazio a un nuovo e più sottile modello: tagliate i ponti, buttatevi nella mischia e lottate.

Fare prototipi. Perfino gli Apple Store sono stati progettati come tutti gli altri prodotti Apple: messi in forma di prototipo, corretti e perfezionati

Chiedere ai clienti. II famoso Genius Bar è un'idea dei clienti.

7

Un caso di successo: come tutto è confluito nell'iPod

Software significa esperienza utente. Come dimostrano l'iPod e iTunes, il software è diventato la tecnologia fondamentale non solo per i computer, ma anche per l'elettronica di consumo.
STEVE JOBS

L'IPOD è il prodotto che ha trasformato la Apple da azienda in difficoltà in colosso dell'elettronica. Il processo che ha permesso di ottenerlo esemplifica molti dei punti che sono stati discussi nei precedenti capitoli: l'iPod è il frutto del lavoro di piccoli team che hanno operato a stretto contatto gli uni con gli altri; è nato dall'innovativa strategia di Steve Jobs, quella da lui stesso denominata «digital hub»; è stato concepito sulla base dell'esperienza utente (riuscire, per esempio, a gestire con facilità una grande collezione di musica digitale); è il prodotto del processo di sviluppo iterativo della Apple e alcune delle idee chiave sono giunte da fonti imprevedibili (l'adozione della ghiera scorrevole, per esempio, fu suggerita da un pubblicitario, non da un designer); molte delle sue componenti principali provenivano dall'esterno, ma la Apple ha saputo fonderle in modo unico e innovativo; e intorno al suo sviluppo è stato mantenuto un tale riserbo che nemmeno Jobs sapeva che la Apple ne aveva già registrato il nome.

Ma, soprattutto, l'iPod è stato il prodotto di un lavoro di squadra. «Ci siamo incontrati un'infinità di volte», mi ha spiegato un dipendente. «Alla Apple, i prodotti vengono creati in modo organico. Ci sono un sacco di riunioni, con un sacco di gente e un sacco d'idee. È lavoro di squadra.»[1]

Ripensare il digital hub

La necessità è madre dell'invenzione. La Apple incominciò a scrivere applicazioni per Mac OS X perché le altre case produttrici di software ritardavano e ciò si rivelò un'altra ghiotta opportunità.

Nel 2000, l'iMac rappresentava la testa d'ariete del ritorno della Apple, ma i tentativi di Jobs di convincere gli sviluppatori a compilare software per il suo sistema operativo non stavano sortendo i risultati sperati.

L'accordo siglato con Bill Gates assicurava che la Microsoft avrebbe sviluppato delle nuove versioni per Mac OS X di Office e del browser Internet Explorer. Ma l'Adobe, una delle più importanti produttrici di software per Mac, aveva nettamente rifiutato di riscrivere il proprio software indirizzato al mercato consumer.

«Ci risposero con un secco no», raccontò Jobs a *Fortune*. «Eravamo scioccati, perché l'Adobe aveva prodotto software per Mac fin dai primi tempi. Ma poi ci dicemmo: 'Ok, se nessuno vuole aiutarci, non ci resta che farlo da soli'.»

In quel periodo gli utenti incominciavano ad acquistare sempre più dispositivi pensati per essere collegati a un computer – palmari, fotocamere e videocamere digitali – ma secondo Jobs non esisteva ancora del buon software in grado di gestire le foto o di eseguire il montaggio video, né per

Mac né per Windows.

Pensò quindi che se la Apple fosse stata capace di scrivere software per sfruttare al meglio questi dispositivi – rendere più semplice l'editing di un video amatoriale, per esempio – gli utenti avrebbero forse comprato dei Mac per gestire le proprie fotografie, montare i propri filmini o sincronizzare i telefoni cellulari. Il Mac sarebbe diventato l'hub digitale della casa, il cuore tecnologico per connettere tutti questi dispositivi digitali.

Come abbiamo raccontato nel Capitolo 6, durante il Macworld del 2001 Steve Jobs aveva illustrato quella che lui definiva la terza grande era dei PC: «Un'era che trova la sua origine nell'immensa diffusione in ogni settore dei dispositivi digitali: lettori CD, lettori MP3, telefoni cellulari, agende elettroniche, fotocamere e videocamere digitali e molto altro ancora. Siamo sicuri che il Mac possa rappresentare il cuore di questa nuova vita digitale, potenziando le capacità di questi dispositivi».[2]

Quella del digital hub è una nuova applicazione della vecchia strategia della killer app, che per anni ha guidato il settore tecnologico. Raramente gli utenti acquistano un computer soltanto per il suo hardware; di solito sono molto più interessati al software che vi possono far girare. Un eccellente «killer software» è in genere sufficiente a garantire il successo del computer su cui viene utilizzato. Per esempio, l'Apple II ebbe un successo straordinario grazie a VisiCalc, il primo foglio elettronico; la Nintendo è diventata una potenza nel mondo delle console grazie ai videogiochi di Super Mario Bros; e il Mac decollò soltanto dopo che la Adobe ebbe sviluppato il PostScript, un linguaggio standard per documenti e stampanti che diede il via alla rivoluzione dell'editoria elettronica.

La strategia di Jobs incentrata sul digital hub si è però rivelata azzeccata soltanto a metà. I software creati su questa base – applicazioni come iPhoto, iMovie e GarageBand – sono stati ampiamente lodati dalla critica e considerati da alcuni i migliori programmi su qualsiasi tipo di piattaforma. Ma ciononostante, non sono riusciti ad attirare un numero considerevole di nuovi utenti verso il Mac. Non sono stati delle killer app.

Se la si guarda però dall'ottica della strategia aziendale, l'idea del computer come digital hub è stata uno straordinario successo. E lo è ancora.

Mentre molti osservatori continuavano a limitarsi a mettere Apple e Microsoft a confronto senza vedere altro se non la vecchia guerra per il controllo del settore, Jobs si concentrò sugli utenti e fu in grado di scorgere la rivoluzione dell'intrattenimento digitale in arrivo. I computer stavano diventando la tecnologia chiave per la *vita*, non soltanto per il lavoro. Dalla strategia incentrata sul digital hub ha avuto origine la suite di programmi Apple che sta diventando l'equivalente «privato» della suite Microsoft Office. E – come abbiamo potuto vedere – di lì è nata anche l'ispirazione per l'iPod, l'iTunes Store e l'incredibile successo degli Apple Store.

Il passo falso di Jobs: gli utenti volevano musica, non video

Una delle principali caratteristiche del primo iMac era la sua capacità di connettersi con le videocamere amatoriali tramite la porta FireWire, cosa che lo rese uno dei primi computer rivolti a un'utenza non professionale pensato per essere una postazione per l'editing video amatoriale.

Jobs era convinto che l'iMac avesse il potenziale per fare con il video quello che il primo Mac era riuscito a fare con il desktop publishing. Il primo software creato per il digital hub fu iMovie, un'applicazione per l'editing video assai facile da utilizzare.

Peccato che, verso la fine degli anni Novanta, gli utenti fossero più interessati alla musica digitale che non al video digitale. Jobs era così concentrato sul video da non accorgersi nemmeno che stava iniziando la rivoluzione della musica digitale. E dire che ha fama di essere un profeta della

tecnologia, uno in grado di predire il futuro tecnologico (l'interfaccia grafica, il mouse, lettori MP3 molto cool), eppure all'epoca non aveva per nulla colto il fenomeno dei milioni di appassionati che su Napster e altri circuiti di file sharing si scambiavano miliardi di canzoni. Gli utenti passavano in digitale il contenuto dei loro CD per poi condividerlo su Internet. Nel 2000, la musica incominciò a migrare dallo stereo al computer. La corsa verso il digitale si manifestava in particolare nei campus universitari, ma, nonostante gli studenti rappresentassero una grossa percentuale del mercato dei Mac, la Apple non aveva sviluppato alcun software per gestire delle collezioni di musica digitale.

Nel gennaio 2001, la società annunciò una perdita di 195 milioni di dollari, dovuta a una flessione globale del mercato economico, e un netto calo delle vendite. Si trattava del primo (e unico) trimestre fiscale a segnare una perdita dall'epoca del ritorno di Jobs. La gente non comprava più gli iMac, privi del masterizzatore CD. Durante una teleconferenza con degli analisti, Jobs ammise che la Apple «aveva perso il treno», rinunciando a dotare la linea iMac di masterizzatori CD.[3] Era abbattuto. «Mi sentivo uno scemo», avrebbe dichiarato in seguito. «Pensavo che ormai avessimo perso l'occasione. Avremmo dovuto lavorare sodo per recuperare.»[4]

Altre case produttrici, invece, quel treno non l'avevano affatto perso: la Hewlett-Packard, per fare un esempio, sui suoi computer montava dei masterizzatori CD, una componente fondamentale che la Apple dovette adottare. Per recuperare il terreno perduto, acquisì i diritti di un software per la riproduzione musicale chiamato SoundJam MP, sviluppato da una piccola società, e assunse il suo principale programmatore, Jeff Robbin. Sotto la guida di Jobs, Robbin lavorò per diversi mesi alla trasformazione di SoundJam in iTunes (compiendo soprattutto un lavoro di semplificazione). Il programma fu presentato al Macworld Expo del gennaio 2001. «La Apple ha fatto quello che sa fare meglio: rendere semplici e ancora più efficaci delle operazioni complesse», disse Jobs al pubblico del keynote. «E speriamo che la sua interfaccia così dannatamente semplice permetta a un numero ancora maggiore di persone di partecipare alla rivoluzione della musica digitale.»

Mentre Robbin lavorava a iTunes, Jobs e il suo gruppo di dirigenti incominciarono a prendere in esame i dispositivi in circolazione, per vedere se ci fossero delle opportunità. Fotocamere e videocamere digitali erano ottimi prodotti, ma i lettori musicali erano tutta un'altra cosa. «Facevano letteralmente schifo», ha dichiarato a *Newsweek* Greg Joswiak, vicepresidente marketing per l'iPod.[5] Si dividevano in due categorie: grossi e goffi o piccoli e inutili. La maggior parte di essi aveva troppo poca memoria: tra i 32 e i 64 MB, uno spazio sufficiente per poche decine di canzoni, non un granché rispetto a un più economico lettore CD portatile.

Ma un paio di questi lettori montavano uno dei nuovi dischi rigidi da 2,5 pollici prodotti dalla Fujitsu. Il più famoso era il Nomad Jukebox della Creative, un'azienda di stanza a Singapore: grande più o meno quanto un lettore CD, ma due volte più pesante, permetteva di salvare migliaia di canzoni su di un unico (piccolo) dispositivo. Ma presentava anche delle grosse pecche: per importare canzoni dal computer si serviva dello standard USB 1, terribilmente lento, l'interfaccia era roba da tecnici (incredibilmente brutta) ed esauriva le batterie in soli quarantacinque minuti.

Ecco dove la Apple poteva cogliere un'opportunità.

«Non so a chi venne l'idea di fare un lettore musicale, ma Steve ci si buttò quasi subito a capofitto e mi chiese di occuparmene», mi ha raccontato Jon Rubinstein, l'ingegnere che per più di dieci anni ha guidato la divisione hardware alla Apple.[6] Ora presidente del consiglio d'amministrazione della Palm, Rubinstein è un signore alto e magro sulla cinquantina, schietto, diretto e con un sorriso amichevole. Entrò alla Apple nel 1997 provenendo dalla NeXT, dove per Jobs si era occupato dell'hardware. Durante i suoi anni in azienda diresse lo sviluppo di una serie di prodotti innovativi, dal primo iMac «blu Bondi» a delle postazioni con raffreddamento ad acqua e, naturalmente, l'iPod. Quando la Apple, nel 2004, si è riorganizzata creando una divisione iPod e una divisione Macintosh

distinte, a Rubinstein è stata affidata la guida della prima, a riprova di quanto lui e l'iPod siano stati importanti per la società.

Tornando ai nostri lettori musicali, i membri del team della Apple sapevano che molti dei problemi che affliggevano il Nomad potevano essere risolti. La loro connessione FireWire era in grado di trasferire velocemente le canzoni da un computer: un intero CD in una manciata di secondi, un'enorme collezione di file MP3 nel giro di qualche minuto. Grazie poi al rapido sviluppo del settore della telefonia mobile, erano disponibili sempre nuovi modelli di batterie e di schermi. È quello che Jobs chiama «saper cogliere i trend del momento», restare sempre all'erta in attesa dei nuovi utili progressi tecnologici. Le successive versioni di iPod avrebbero infatti sfruttato i vantaggi offerti dai progressi compiuti dalla telefonia mobile.

Nel febbraio 2001, durante l'annuale Macworld Expo a Tokyo, Rubinstein fece una visita di routine alla Toshiba – la casa fornitrice di dischi rigidi per la Apple – dove i dirigenti gli mostrarono dei nuovi dischi, più sottili, che erano stati realizzati da poco. Avevano un diametro di appena 1,8 pollici, quindi erano molto più piccoli rispetto ai dischi da 2,5 pollici prodotti dalla Fujitsu e utilizzati sui lettori musicali della concorrenza, ma alla Toshiba non sapevano come servirsene. «Mi dissero che ancora non sapevano come utilizzarli. Forse li avrebbero messi nei portatili dalle dimensioni più ridotte», ricorda Rubinstein. «Tornai da Steve e gli annunciai: 'So come farlo. Ho tutti i pezzi che mi servono'. Rispose: 'Allora fallo'.»

«Jon [Rubinstein] sa valutare molto bene una nuova tecnologia e ne intuisce al volo il valore», ha dichiarato Joswiak al *Cornell Engineering Magazine*. «L'iPod è un ottimo esempio della sua capacità d'individuare il potenziale di una nuova tecnologia, in questo caso le dimensioni estremamente ridotte dell'hard disk.»

Rubinstein non voleva distogliere dal loro lavoro gli ingegneri che già si stavano occupando dei nuovi Mac, così nel febbraio 2001 assunse un consulente per discutere dei dettagli. Si trattava dell'ingegner Tony Fadell, che aveva accumulato molta esperienza nel settore dei dispositivi portatili avendo presieduto lo sviluppo di famosi apparecchi sia per la General Magic sia per la Philips. Una comune conoscenza aveva passato il suo numero di telefono a Rubinstein, che racconta: «Telefonai a Tony. Era in montagna a sciare. Non seppe nulla di quello su cui avrebbe dovuto lavorare finché non entrò nel mio ufficio».

Jobs voleva che il lettore fosse sugli scaffali dei negozi entro l'autunno, prima del periodo natalizio. A Fadell venne affidata la guida di un piccolo gruppo d'ingegneri e designer che in poco tempo realizzò il dispositivo. L'iPod venne creato in gran segreto, secondo quanto riporta Rubinstein. Dall'inizio alla fine del suo sviluppo, dei 7000 dipendenti che all'epoca lavoravano nella sede centrale della Apple, al massimo un centinaio era al corrente dell'esistenza del progetto iPod. Per portarlo a termine nel minor tempo possibile, il team responsabile si affidò in gran parte a componenti prodotti da terzi: il disco rigido dalla Toshiba, la batteria dalla Sony e alcuni chip di controllo dalla Texas Instruments.

Il modello base per l'hardware venne acquistato da una start up della Silicon Valley, la PortalPlayer, che all'epoca produceva dei cosiddetti «modelli base» per diversi lettori digitali, inclusi uno da salotto, piuttosto voluminoso, e uno portatile, delle dimensioni di un pacchetto di sigarette.

Il team attinse a piene mani anche all'esperienza interna della Apple. «Non partimmo proprio da zero», nota Rubinstein. «Avevamo un gruppo d'ingegneri hardware a nostra disposizione. Ci serviva un alimentatore? E noi avevamo un gruppo che si occupava di alimentatori. Ci serviva uno schermo? E noi avevamo un gruppo che si occupava degli schermi. Ricorremmo anche al gruppo architettura hardware. L'iPod fu un prodotto altamente influenzato dalle tecnologie già disponibili in azienda.»

Il problema maggiore era rappresentato dalla durata delle batterie. Se il disco rigido avesse

continuato a girare mentre le canzoni erano in riproduzione, le batterie si sarebbero presto esaurite. La soluzione fu quella di caricare un elevato numero di canzoni in un chip di memoria dedicato, che richiedeva un apporto energetico di molto inferiore. In questo modo, il disco rigido avrebbe potuto entrare in standby fino a quando non lo si sarebbe sollecitato per caricare altre canzoni. Mentre altri produttori si servivano di una simile architettura hardware per evitare «salti» durante la riproduzione, il primo iPod possedeva 32 MB di memoria buffer, capace di aumentare la durata delle batterie da due o tre fino a dieci ore.

Considerati i componenti, la forma finale dell'iPod venne da sé: tutte le sue parti riuscivano a essere incastrate in un case dalle dimensioni simili a quelle di un mazzo di carte. «A volte le cose diventano molto chiare grazie ai materiali utilizzati per la loro realizzazione. L'iPod rappresenta uno di quei casi», racconta Rubinstein. «Quando riunimmo le sue parti, fu subito chiaro come avrebbe dovuto essere.»

Ciononostante, il gruppo di designer della Apple, guidato da Jonathan Ive, realizzò un prototipo dopo l'altro lavorando a stretto contatto con fornitori e ingegneri, ritoccando e perfezionando di continuo il design del dispositivo.

Perché fosse più facile intervenire nella correzione di qualche bug, i prototipi erano costruiti all'interno di involucri di policarbonato grandi come una scatola da scarpe, noti con il nome di «unità invisibili». Come molte altre aziende della Silicon Valley, anche la Apple è soggetta allo spionaggio industriale da parte di concorrenti che gradirebbero molto poter sbirciare quello su cui sta lavorando. Alcuni osservatori hanno sostenuto che i contenitori servissero appunto per confondere le idee a potenziali spie; gli ingegneri, tuttavia, dicono che si tratta di uno stratagemma puramente pratico: gli involucri sono grandi e accessibili e permettono un facile intervento quando viene riscontrato un errore da correggere.

Per risparmiare tempo nello sviluppo del software dell'iPod, si ricorse anche a un sistema operativo *low level* da utilizzare come punto di partenza. Il software era di proprietà della Pixo, una start up della Silicon Valley fondata da Paul Mercer, un ex ingegnere Apple che aveva lavorato al Newton e che al momento stava sviluppando un sistema operativo per telefoni cellulari. Il sistema della Pixo agiva a un livello molto basso: il suo compito era quello di gestire operazioni quali l'interrogazione del disco rigido per l'accesso ai file musicali. Conteneva anche le librerie preposte alla realizzazione di interfacce, con i comandi per tracciare linee o finestre su uno schermo. La Apple elaborò la famosa interfaccia grafica dell'iPod a partire dal sistema low level della Pixo.

L'idea della ghiera scorrevole fu suggerita dal direttore marketing Phil Schiller, che durante una delle prime riunioni affermò piuttosto categoricamente: «La ghiera è l'interfaccia utente giusta per questo prodotto». Schiller propose anche che la velocità di scorrimento durante la navigazione nei menu aumentasse continuando a girare la ghiera, un colpo di genio che distingue l'iPod da quello «strazio» dei lettori concorrenti.

La ghiera scorrevole fu il tratto caratteristico maggiormente distintivo dell'iPod. Quel sistema all'epoca era una novità, ma si rivelò subito incredibilmente pratico. I lettori MP3 della concorrenza avevano dei pulsanti standard. L'introduzione della ghiera apparve come un atto creativo di origini quasi magiche: perché nessuno aveva mai pensato prima a un simile sistema di controllo? Ma in realtà non si tratta di un'idea spuntata all'improvviso nella mente di Schiller. Le ghiere scorrevoli sono abbastanza comuni nei dispositivi elettronici, dalle rotelline dei mouse fino al pulsante di scorrimento posto sul fianco di alcuni modelli di Palm Pilot. I telefoni BeoCom della Bang & Olufsen, per esempio, hanno un sistema di controllo molto semplice per consultare la rubrica e la lista delle chiamate, simile a quello dell'iPod. Già nel 1983, il computer Hewlett-Packard 9836 aveva una tastiera con una rotellina analoga per scorrere lungo i testi.

Per quanto riguarda il software, Jobs incaricò il programmatore Jeff Robbin di occuparsi dell'interfaccia dell'iPod e della sua interazione con iTunes. L'interfaccia fu realizzata da Tim Wasko, il designer interattivo cui già si doveva quella di QuickTime, il quale sfornò un modello dopo l'altro, stampandolo su ampi fogli di carta lucida da stendere su un tavolo per illustrare le modifiche apportate, in modo che potessero essere individuate e discusse rapidamente.

«Ricordo che con Jobs e qualche altra persona lavoravamo all'interfaccia utente del primo iPod ogni sera, dalle nove fino all'una di notte», racconta Robbin. «Provando e riprovando, ogni giorno diventava più semplice. Capimmo di essere arrivati alla fine nel momento in cui, guardandoci negli occhi, ci dicemmo: 'È perfetto così. Perché dovremmo farlo in un altro modo?'»[7] Dunque, proprio come i prototipi hardware di Jonny Ive, anche l'intuitiva interfaccia dell'iPod venne realizzata tramite un processo di design euristico.

Jobs voleva che l'iPod lavorasse in perfetta sincronia con iTunes e che molte delle sue funzioni fossero automatizzate, specialmente il trasferimento delle canzoni. Il modello era il software HotSync del Palm, che sincronizzava automaticamente i Palm Pilot quando venivano collegati al computer: gli utenti avrebbero dovuto collegare l'iPod al computer e automaticamente la loro musica sarebbe stata caricata sul lettore senza che fosse necessario alcun intervento. Questa semplicità d'uso è uno dei maggiori e inaspettati segreti del suo successo. Diversamente dai lettori esistenti all'epoca, grazie a iTunes, l'iPod rendeva meno complicato gestire le collezioni musicali. Con la maggior parte dei lettori musicali prodotti dalla concorrenza, gli utenti erano costretti a gestire un gran numero di operazioni. Per caricare le canzoni, dovevano trascinare manualmente i file musicali sull'icona del loro lettore MP3; piuttosto fastidioso, e certo le persone non avevano voglia di perderci del tempo. L'iPod cambiò la situazione. Ecco come Jobs descriveva questa semplice operazione a *Fortune*, in sole cinque parole: «Lo si collega. Zzzzz. Fatto».[8]

L'origine del nome: «Apri la saracinesca esterna per il modulo, Hal!»

Mentre gli ingegneri portavano a termine l'hardware e Robbin e i suoi lavoravano su iTunes, un copywriter freelance cercava di trovare un nome al nuovo dispositivo. Il nome «iPod» venne proposto da Vinnie Chieco, un pubblicitario di San Francisco, ma all'inizio Jobs lo bocciò. Chieco era stato arruolato dalla Apple per entrare a far parte di una piccola squadra incaricata di pensare a come presentare il nuovo lettore MP3 al grande pubblico, non soltanto ai fanatici del computer. L'incarico comprendeva anche il compito di trovargli un nome e preparare la strategia di marketing e il materiale informativo per illustrarne le caratteristiche.

Chieco frequentò la Apple per mesi, talvolta incontrandosi con Jobs anche due o tre volte alla settimana. Il suo team, formato da quattro persone, lavorò in gran segreto all'ultimo piano dell'edificio che ospita il reparto graphic design. La sala era dotata di un sistema elettronico di chiusura e soltanto quattro persone, incluso Jobs, potevano accedervi. All'interno c'erano un grande tavolo e un paio di computer. Alle pareti erano appese alcune delle idee avute dai membri del team.

Il reparto di graphic design è quello incaricato, tra le altre cose, del design delle confezioni dei prodotti, dei dépliant, dei cartelloni pubblicitari per le esposizioni e delle insegne per i negozi. La sua è una posizione privilegiata all'interno dell'organizzazione: riesce spesso ad avere informazioni sui prodotti «segreti» molto prima del loro lancio sul mercato. Per riuscire a mantenere la segretezza, la Apple è strutturata a compartimenti stagni. Come accade con i membri di una società segreta, ai dipendenti vengono fornite soltanto le informazioni strettamente necessarie. Diversi reparti conoscono vari particolari dei nuovi prodotti, ma soltanto il top management è al corrente di tutti i dettagli.

Dovendo preparare le confezioni e il materiale pubblicitario, i creativi e i designer del reparto di graphic design sono spesso i primi – dopo i grandi capi – a conoscere i dettagli dei nuovi prodotti.

Per esempio, sono stati tra i primi a conoscere quale fosse il nome dell'iPod, per poter lavorare alla sua confezione. Gli altri team che vi stavano lavorando – inclusi quelli incaricati dell'hardware e del software – conoscevano il dispositivo soltanto attraverso il suo nome in codice, «Dulcimer». Anche all'interno del reparto di graphic design, comunque, le informazioni vengono passate con il contagocce: quelli che vi lavorano sono circa un centinaio, ma soltanto una piccola parte di loro – venti o trenta persone – era stata messa al corrente dell'esistenza dell'iPod, senza avere alcuna informazione sulle sue caratteristiche; gli altri lo scoprirono il giorno in cui Jobs lo presentò pubblicamente alla stampa, nell'ottobre 2001.

Fu mentre si cercava il nome da attribuirgli che Jobs scelse lo slogan per il lettore: «Mille canzoni in tasca». In questo modo si poteva eliminare dal nome ogni intento descrittivo: non avrebbe dovuto contenere riferimenti né alla musica né alle canzoni. Mentre ne illustrava le caratteristiche, Jobs si richiamava costantemente alla strategia «digital hub» della Apple: il Mac era un hub, il punto centrale di connessione per una moltitudine di dispositivi. Chieco incominciò allora a pensare in termini di hub, oggetti ai quali si connettono altri oggetti.

L'hub per eccellenza, rifletté, poteva essere rappresentato da un'astronave. Era possibile abbandonare l'astronave a bordo di un *pod*, un modulo, ma per fare rifornimento di carburante e provviste bisognava sempre tornare alla nave madre. Poi Chieco vide un prototipo del lettore, con quel suo semplice involucro in plastica bianca. «Nel momento stesso in cui lo vidi, ebbi un lampo: *2001: Odissea nello spazio*!» racconta. «'Apri la saracinesca esterna per il modulo, Hal!'»

Dopo di che fu sufficiente soltanto aggiungere il prefisso «i», come nell'iMac. Quando, nel 1999, la Apple incominciò a servirsene spiegò che la «i» stava per «Internet». Oggi però il prefisso è utilizzato su una gamma talmente ampia di prodotti – dall'iPhone al software iMovie – che la spiegazione non ha più molto senso. Alcuni sostengono che la «i» rappresenti il pronome di prima persona, «io», a indicare il carattere umano e personale dei prodotti Apple.

Chieco sottopose a Jobs il nome, insieme ad altre decine di alternative scritte su delle schede. Si è rifiutato di dirci gli altri nomi che vennero presi in considerazione. Mentre esaminava le schede una per una, Jobs le divideva in due pile: una per i nomi da tenere in considerazione, l'altra per quelli da scartare. La scheda con su scritto «iPod» finì tra quelle scartate. Ma, alla fine della riunione, Jobs chiese alle quattro persone presenti di esprimere la loro opinione. Chieco allora si avvicinò al tavolo e prese dalla pila delle schede scartate quella con il nome «iPod». «Gli spiegai che il modo in cui lui mi aveva descritto il dispositivo mi sembrava appropriato al nome», racconta Chieco. «Era un'analogia perfetta, molto logica. In più, suonava anche bene.» Jobs promise che ci avrebbe pensato.

Subito dopo la riunione, iniziò a sottoporre i diversi nomi a persone di sua fiducia, interne ed esterne. «Eliminò un bel po' di alternative», racconta ancora Chieco. «Fece un sondaggio, incominciò a chiedere pareri in giro.» Dopo qualche giorno, Jobs gli annunciò che aveva scelto il nome «iPod». Non gli spiegò il perché, disse soltanto: «Ci ho pensato su. Mi piace. È un bel nome». Una fonte interna alla Apple, che ha chiesto di restare anonima (dato che non aspira a essere licenziata), ha confermato la versione di Chieco.

Athol Foden – presidente della Brighter Naming a Mountain View, in California – sottolinea come il 24 luglio 2000 la Apple avesse già registrato il nome «iPod» per una postazione Internet che non sarebbe mai stata prodotta; per l'esattezza, come recita la registrazione, per «una postazione pubblica Internet provvista di un computer». In effetti il nome «iPod» si adatta più a una postazione Internet (un «modulo» che ospita delle persone) che non a un lettore musicale. «Scoprirono che tra i nomi che avevano già registrato c'era anche quello», spiega Foden. «Se pensate al prodotto, non è che c'entri molto. Ma non importa. È breve e adorabile.»

Secondo lui, quel nome è stato un vero colpo di genio. È semplice, facile da ricordare e, cosa

fondamentale, non rappresenta una descrizione dell’apparecchio, così da poter essere utilizzato anche con l’evolversi della tecnologia, perfino se dovessero cambiare le funzioni del dispositivo. Anche Foden, infine, mi fa notare il doppio significato attribuibile al prefisso «i», che può stare sia per «Internet», come nel caso dell’iMac, sia per «io».

Chieco è rimasto di sasso quando gli ho rivelato che la Apple aveva già registrato in precedenza il nome «iPod». Non lo sapeva e, apparentemente, nemmeno Steve Jobs ne era al corrente. Il pubblicitario ritiene che si tratti di una coincidenza. Forse un altro team aveva già depositato il nome per un altro progetto, ma a causa della mania per la segretezza tipica della Apple, nessuno sapeva che faceva già parte dei marchi registrati della società.

Il 23 ottobre 2001, circa cinque settimane dopo l’11 settembre, Jobs presentò il prodotto finalmente ultimato durante uno speciale evento tenutosi presso la sede centrale della Apple. «Un passo in avanti davvero, davvero importante», annunciò ai giornalisti presenti.

E così fu. Il primo iPod oggi può avere un aspetto primitivo: un grosso pacchetto di sigarette con uno schermo squadrato e in bianco e nero. Ogni sei mesi, la Apple ha migliorato, aggiornato e potenziato le capacità del suo lettore musicale, oggi disponibile in una serie di differenti modelli, dall’essenziale Shuffle al lussuoso iPhone.

L’aspetto forse più importante del successo dell’iPod è il controllo assoluto esercitato da Steve Jobs sul dispositivo: hardware, software e negozio musicale online. Il controllo assoluto è la chiave della funzionalità, della semplicità d’uso e dell’affidabilità dell’iPod. E, come vedremo nel prossimo capitolo, sarà fondamentale per il futuro della Apple nell’era del boom dell’intrattenimento digitale.

Steve insegna...

Lavorare sodo *per recuperare il terreno perduto.* Inizialmente Jobs non aveva saputo scorgere l'avvento della rivoluzione della musica digitale, ma ha subito recuperato.

Cercare *delle opportunità.* La Apple non era presente sul mercato dei gadget elettronici, ma Jobs è stato attento a cogliere nuove possibili opportunità.

Studiare i «nuovi trench», quei cambiamenti epocali che possono essere *usati a proprio vantaggio.* L'iPod ha approfittato dei miglioramenti nelle batterie e negli schermi apportati nel settore della telefonia mobile.

Fissare una scadenza. Jobs voleva che l'iPod fosse sugli scaffali dei negozi entro l'autunno. Rimanevano dunque soltanto sei mesi per terminarne la produzione. Arduo, ma necessario.

Non preoccuparsi della provenienza delle idee. È stato Phil Schiller, il responsabile marketing della Apple, a proporre l'idea della ghiera scorrevole. Altri non avrebbero nemmeno invitato un addetto al marketing a una riunione sullo sviluppo di un prodotto.

Non preoccuparsi della provenienza della tecnologia: ciò che importa è come la *si combina.* L'iPod è molto più che la semplice somma dei suoi componenti.

Sfruttare la propria esperienza. Non partire mai da zero. II team che alla Apple si occupava degli alimentatori ha pensato alla batteria, mentre i programmatori si sono occupati dell'interfaccia. Sei mesi non sarebbero bastati se la Apple avesse dovuto reinventare la ruota.

Confidare nel proprio processo di sviluppo. L'iPod non è nato da un improwiso colpo di genio. Ci si è arrivati attraverso un iterativo processo di sviluppo euristico.

Non temere di procedere per tentativi. Proprio come gli innumerevoli prototipi di Jonny lve, anche l'innovativa interfaccia dell'iPod è stata ottenuta per tentativi.

Credere nel team. L'iPod non ha un unico genitore. Non esiste un «iPadre». Un successo ha sempre molti padri.

8

Controllo assoluto: il dispositivo nella sua totalità

In tutto quello che faccio ho sempre voluto possedere e controllare la tecnologia primaria.
STEVE JOBS

NEL 1984, la creatura di Steve Jobs – il primo computer Macintosh – non aveva una ventola interna di raffreddamento. Il rumore che questo dispositivo produceva lo mandava fuori di testa, al punto che fece in modo che il Mac ne fosse sprovvisto, malgrado la ferma opposizione dei suoi ingegneri (i quali arrivarono perfino a inserirla di nascosto nei modelli successivi). Per evitare i danni da surriscaldamento gli utenti dovevano procurarsi un «camino per Mac», un tubo di cartone progettato per essere posto al di sopra del computer e far fuoriuscire il calore per convezione. Il congegno aveva un aspetto assurdo – sembrava un cappello da somaro – ma impediva che il computer si fondesse.

Jobs è un perfezionista che non scende a compromessi, una qualità che l'ha portato, insieme alle sue aziende, a seguire sempre lo stesso metodo: conservare uno stretto controllo sull'hardware, sul software e sui servizi cui questi accedono. Fin dagli inizi, ha sempre mantenuto «chiusi» i suoi prodotti. Dal primo Mac fino all'iPhone, i sistemi da lui creati sono sempre stati «sigillati», per impedire agli utenti di metterci le mani e modificarli. Perfino i suoi software non sono semplici da personalizzare.

Si tratta di un approccio piuttosto insolito, in un settore dominato da hacker e programmatori che amano personalizzare le tecnologie di cui fanno uso. In effetti, molti l'hanno a lungo considerato un grave ostacolo nell'era Microsoft degli hardware a basso costo. Tuttavia, ciò che gli utenti vogliono oggi sono dispositivi ben congegnati e semplici da utilizzare per la musica, la fotografia e il video digitali. L'ostinazione di Jobs nel voler controllare «il dispositivo nella sua totalità» rappresenta attualmente il nuovo standard del settore tecnologico. Anche Bill Gates, uno dei primi a sposare l'approccio opposto, sta cambiando direzione e ha incominciato a produrre sia l'hardware sia il software con lo Zune e la Xbox, ossia il cuore del digital hub della Microsoft. Controllare il dispositivo nella sua totalità può forse essere stato il modello sbagliato negli ultimi trent'anni, ma è quello giusto per i prossimi, l'era dell'intrattenimento digitale.

In questa nuova epoca, Hollywood e l'industria musicale integrano il mercato di CD e DVD con la vendita online di musica e film e gli utenti vogliono dei dispositivi facili da usare, come l'iPod, su cui riprodurli. Il punto di forza della Apple è la capacità di sviluppare il proprio software, dal sistema operativo Mac ad applicazioni quali iPhoto e iTunes.

Ossessionato dal controllo

Jobs è un superfanatico del controllo. Controlla il software, l'hardware e il design dei prodotti Apple, così come il marketing e i servizi online. Controlla ogni aspetto, da quello che i dipendenti mangiano a quello che possono o non possono raccontare alle loro famiglie riguardo al loro lavoro (praticamente nulla).

Prima che lui riprendesse in mano le redini dell'azienda, l'atmosfera era estremamente rilassata. I dipendenti arrivavano in ritardo e se ne tornavano a casa presto e durante la giornata si rilassavano ciondolando sul prato del campus o giocando a frisbee con il loro cane. Ma ben presto Jobs impose un nuovo rigore e nuove regole. Vennero banditi il fumo e i cani e l'azienda beneficiò di un rinnovato senso di urgenza e di nuova operosità.

Alcuni sostengono che Jobs mantenga alla Apple un controllo assoluto per evitare di essere di nuovo cacciato: l'ultima volta che ha ceduto il bastone del comando a quello che pensava fosse suo amico e alleato, John Sculley, questi l'ha fatto estromettere dalla società. Forse, ritengono altri, le sue manie di controllo risalgono invece alla sua dolorosa storia personale: la sua attitudine sarebbe una reazione al fatto di non aver potuto evitare l'abbandono da parte dei suoi veri genitori. Ma sia come sia, alla fine, come abbiamo potuto vedere, la smania di supervisione di Jobs si è rivelata utile sul mercato e per produrre dei dispositivi semplici da usare. Uno stretto controllo sull'hardware e sul software ha i suoi vantaggi in termini di semplicità d'uso, sicurezza e affidabilità.

Quale che ne sia l'origine, attorno a questa caratteristica di Steve Jobs si è creata una vera e propria leggenda. Durante i primi anni di vita della Apple, Jobs si scontrò con il suo amico e collega Steve Wozniak, accanito sostenitore dei sistemi aperti e accessibili. Lui, l'hacker per eccellenza, voleva dei computer che fossero facili da aprire e modificare, mentre Jobs pretendeva l'esatto contrario: computer sigillati e impossibili da ritoccare. Alla fine l'ebbe vinta: i primi Mac – la cui produzione Jobs diresse quasi senza l'intervento di Wozniak – erano strettamente sigillati con viti speciali, che potevano essere svitate soltanto con un apposito cacciavite.

Più di recente, Jobs ha escluso gli sviluppatori software dall'iPhone, almeno all'inizio. Nelle settimane successive alla sua presentazione, si è levato un coro di proteste da parte di blogger ed esperti che contestavano con veemenza il fatto che l'iPhone sarebbe stato una piattaforma chiusa. Non avrebbe permesso il funzionamento di nessun altro software se non quello prodotto dalla Apple. L'iPhone prometteva di diventare una delle più strepitose piattaforme dell'elettronica di consumo degli ultimi anni, ma rappresentava un frutto proibito per il settore software: non erano consentite applicazioni di terze parti, fatta eccezione per le applicazioni web sul browser del telefono. Molti critici hanno sostenuto che tagliar fuori in questo modo gli sviluppatori fosse tipico delle manie di controllo di Jobs, il quale non avrebbe tollerato che degli «sporchi programmatori» esterni alla Apple potessero turbare la perfezione zen del suo prodotto.

«Jobs è un artista volitivo ed elitista che non vuol vedere le sue opere deprecabilmente modificate da indegni programmatori», ha scritto Dan Farber, caporedattore di ZDNet. «Come se una persona qualunque pretendesse di aggiungere qualche pennellata a un quadro di Picasso o di cambiare le parole a una canzone di Bob Dylan.»[1]

I critici ritenevano però che non permettere l'uso di software di terze parti fosse un grave errore, in quanto avrebbe impedito all'iPhone di avere la sua killer app, quel software decisivo che lo avrebbe reso un dispositivo indispensabile. Come abbiamo già avuto modo di ricordare, nella storia dei PC la popolarità di un hardware è spesso dipesa da un unico software: VisiCalc per l'Apple II, Aldus Pagemaker e il desktop publishing sul Mac, Halo sulla Xbox.

Anche la strategia di Jobs di mantenere chiuso ai partner l'ecosistema iPod-iTunes è stato visto dagli esperti come un altro esempio del suo desiderio di esercitare un controllo assoluto. A loro parere avrebbe invece dovuto permettere alla concorrenza di utilizzare iTunes, in modo che le canzoni acquistate online sull'iTunes Store potessero essere riprodotte anche su altri lettori MP3. Ora come ora, è possibile ascoltarle soltanto su un iPod a causa del codice di protezione da copia incluso nel file musicale, conosciuto come DRM (*Digital Rights Management*, «Gestione dei diritti musicali»).

Altri sostenevano che Jobs avrebbe dovuto agire in senso opposto, aprendo l'iPod al formato concorrente della Microsoft, Windows Media Audio (WMA), l'estensione standard dei file musicali sui PC Windows. I CD masterizzati su un computer Windows, o acquistati da un negozio online come Napster o Virgin Digital, sono di solito codificati come WMA (l'iPod e iTunes al momento possono importare file WMA e convertirli nel formato supportato dall'iPod, AAC).

Come ci si poteva aspettare, ancora una volta c'è stato chi ha sostenuto che il rifiuto di Jobs di aprire l'iPod o iTunes alle codifiche della Microsoft o di altri partner esterni dipendesse dal suo profondo bisogno di mantenere un controllo assoluto. Rob Glaser, fondatore e CEO della RealNetworks – che gestisce Rhapsody, un servizio musicale online concorrente – ha dichiarato al *New York Times* che Jobs stava sacrificando la logica commerciale in nome dell'«ideologia». Nel 2003, Glaser sosteneva: «È del tutto evidente oggi che entro cinque anni la Apple controllerà tra il 3 e il 5% del mercato dei lettori musicali. [...] La storia c'insegna che l'ibridazione produce risultati migliori».[2] Lui e molti altri credevano di stare ancora assistendo alla vecchia guerra tra Windows e Mac. All'epoca, il rifiuto della Apple di concedere l'autorizzazione all'uso di Mac OS le era costato il suo iniziale dominio nel mercato dei computer. Mentre la Microsoft concedeva l'autorizzazione all'uso del suo sistema operativo su tutti i tipi di computer e si conquistava rapidamente una posizione leader, la Apple non prestava a nessuno i suoi giocattoli. E, pur essendo Mac OS un sistema molto più avanzato rispetto a Windows, la sua quota di mercato si assottigliò rapidamente.

Alcuni critici profetizzavano che la stessa cosa sarebbe potuta accadere con l'iPod e iTunes, che il rifiuto di Jobs di giocare ad armi pari con la concorrenza avrebbe portato la Apple a subire nel settore della musica digitale la stessa batosta patita nel business dei PC. Alla fine, una codifica aperta utilizzabile da tutti i concorrenti, come PlaysForSure della Microsoft, adottata da decine di negozi musicali online e di produttori di lettori MP3, avrebbe determinato la sconfitta dell'approccio autarchico della Apple, la quale si sarebbe trovata a dover affrontare la feroce concorrenza che si sviluppa naturalmente in un libero mercato. I produttori concorrenti, cercando di battersi l'un l'altro, avrebbero provocato un abbassamento dei prezzi continuando allo stesso tempo a migliorare i propri dispositivi.

La Apple, per parte sua, se ne sarebbe rimasta rinchiusa nel suo assurdo mondo fatto di lettori costosi capaci di riprodurre soltanto le canzoni acquistate sul suo Store. Si trattava del solito vecchio giochetto di Steve Jobs: il suo desiderio di tenere l'iPod tutto per sé avrebbe finito per decretarne la fine. La Microsoft, con le sue schiere di partner, avrebbe fatto all'iPod la stessa cosa che aveva fatto al Mac.

E lo stesso coro di critiche si è di nuovo levato all'uscita dell'iPhone, inizialmente chiuso agli sviluppatori software esterni alla Apple. L'iPhone supportava una manciata di applicazioni della Apple e di Google – Google Maps, iPhoto, iCal – ma era impermeabile a software di terze parti.

Fin dall'inizio, però, è apparsa chiara la volontà degli sviluppatori di poter installare i propri programmi sul dispositivo e a pochi giorni dal lancio l'iPhone era già stato sbloccato da alcuni intraprendenti hacker, permettendo agli utenti di installarvi qualsiasi applicazione. Nel giro di qualche settimana erano state sviluppate più di duecento applicazioni per iPhone, inclusi alcuni ottimi programmi di localizzazione sulle mappe e giochi dalle caratteristiche innovative.

Ma la possibilità di sblocco dipendeva solo da una falla nella sicurezza, risolta ben presto dalla Apple con un aggiornamento software. Lo stesso aggiornamento tappava anche quei buchi che avevano permesso ad alcuni possessori di iPhone (molti, in effetti) di «sbloccare» il telefono svincolandolo dalla AT&T, per poterlo utilizzare con altri gestori telefonici (la Apple ha rivelato che almeno 25.000 apparecchi non avevano all'epoca un contratto registrato con la AT&T, segnalando che quasi un iPhone su sei era utilizzato mediante altri gestori, molto probabilmente esteri).

L'operazione ha determinato il blocco di alcuni telefoni, in modo particolare quelli che erano stati craccati. Non sembra che la Apple abbia intenzionalmente agito in questo senso, tuttavia il blocco di così tanti apparecchi si è rivelato un incubo per le pubbliche relazioni. A detta di molti commentatori, clienti e blogger, la Apple si è comportata come peggio non poteva: aveva trattato i primi utenti e i clienti più fedeli come spazzatura, mettendo fuori uso i loro iPhone solo perché avevano avuto l'ardire di metterci le mani.

Anche la comunità degli sviluppatori ha reagito con indignazione, accusando la Apple di bruciarsi la possibilità di prendersi un vantaggio su rivali come la Microsoft, Google, Nokia e Symbian nel settore degli smartphone.

Controllare il dispositivo nella sua totalità

Il desiderio di Jobs di controllare il dispositivo nella sua totalità è sia filosofico sia pratico. Non si tratta di pura volontà di dominio. Lui vuole che congegni complessi quali un computer o uno smartphone diventino davvero dei prodotti di massa e per farlo è convinto che la Apple debba almeno in parte impedire agli utenti di poterli in qualche modo modificare. Ne è un buon esempio l'iPod. Lasciando a iTunes e al suo negozio online il compito di coordinare l'intera esperienza, all'utente vengono tenute nascoste tutte le complessità proprie della gestione di un lettore MP3. È vero, non si possono acquistare canzoni da qualunque sito di vendita online, ma è anche vero che l'iPod non si blocca quando ci viene caricata sopra la musica. E questo è l'aspetto pratico. La stretta integrazione tra hardware e software rende il sistema più gestibile e prevedibile. Un sistema chiuso limita le possibilità di scelta, ma è molto più stabile e affidabile. Un sistema aperto, invece, è di gran lunga più instabile e inaffidabile: è il prezzo della libertà.

La volontà di Jobs di realizzare sistemi chiusi risale al primo Mac. Quando l'era dei PC era ai suoi inizi, i computer erano notoriamente inaffidabili. Erano soggetti a continui crash, blocchi e riavvii e gli utenti potevano perdere ore di lavoro su un documento, prima di riuscire a stamparlo con successo. Succedeva con i computer della Apple così come con quelli della IBM, della Compaq o della Dell.

Uno dei problemi maggiori era rappresentato dagli slot di espansione, che permettevano agli utenti di aggiornare o espandere i loro computer montandovi dell'hardware aggiuntivo, come nuove schede video, schede di rete e modem/fax. Gli slot erano apprezzati dai professionisti o dagli appassionati di elettronica, che contavano sul fatto di poter personalizzare i propri computer. Per molti utenti appartenenti a questa categoria, l'importante era avere delle macchine che potessero essere facilmente modificate in base alle loro necessità. D'altra parte, però, gli slot di espansione contribuivano all'instabilità tipica dei primi computer. Il problema era che ogni hardware aggiuntivo aveva bisogno dei propri driver per poter funzionare insieme al sistema operativo: i driver aiutavano il sistema a riconoscere l'hardware e a inviargli degli input, ma nel contempo entravano in conflitto con altri software, causando dei blocchi. Ancora peggio, spesso i driver contenevano degli errori di programmazione: erano pieni di difetti e inaffidabili, specialmente nei primi tempi.

Nel 1984, Steve Jobs e il team incaricato dello sviluppo del Mac stabilirono che avrebbero provato a farla finita con crash e blocchi di sistema. A questo scopo, decisero che il Mac non sarebbe stato dotato di slot di espansione, in modo da non essere soggetto ai conflitti provocati dai driver. Per assicurarsi che non ci fossero possibilità di modifica, il case venne chiuso con delle viti speciali che non potevano essere svitate con un cacciavite normale.

I critici lo interpretarono come un chiaro indizio delle manie di controllo di Jobs: non soltanto aveva reso impossibile aggiornare il computer, ma lo aveva anche sigillato fisicamente. Aveva sempre manifestato l'intenzione che il Mac potesse diventare il «computer perfetto» ed ecco che così la sua perfezione sarebbe durata anche dopo che fosse entrato in possesso degli utenti. Era sigillato per

proteggerli da loro stessi: non sarebbero mai riusciti a rovinarlo.

Ma l'idea non era quella di punire i clienti, bensì, molto più praticamente, di rendere il Mac maggiormente stabile e con meno difetti e consentire una perfetta integrazione tra i programmi. «Lo scopo, nel mantenere chiuso il sistema, era quello di farla finita con il caos che si generava sui primi computer», sostiene Daniel Kottke, amico d'infanzia di Jobs e uno dei primi dipendenti Apple.[3]

In più, l'assenza di slot di espansione rendeva possibile una semplificazione dell'hardware e una minor spesa di produzione, con il vantaggio di rendere un po' più economico un computer già di per sé piuttosto costoso.

Tuttavia, alla luce del rapido sviluppo del settore informatico, si sarebbe rivelata una strategia errata, come spiega anche Andy Hertzfeld, il mago della programmazione che faceva parte del team responsabile del primo Mac: «Il problema principale dell'hardware del Macintosh era piuttosto evidente: non era una macchina molto espandibile. Ma non si trattava tanto di un problema tecnico, quanto filosofico: facendo in modo che tutti i Macintosh fossero identici, noi volevamo eliminare quell'inevitabile complessità che derivava dall'espandibilità dell'hardware, sia per gli utenti sia per gli sviluppatori. Si trattava di una scelta non priva di una sua logica, forse anche in certa misura coraggiosa, ma certo non molto pratica, dato che all'epoca nel settore informatico le cose stavano cambiando troppo in fretta perché un tale approccio potesse funzionare».[4]

I vantaggi dell'ossessione per il controllo: stabilità, sicurezza e semplicità d'uso

Al giorno d'oggi, molti dei computer prodotti dalla Apple sono espandibili. Grazie ai nuovi strumenti di programmazione e ai programmi di certificazione – che richiedono rigorose verifiche di compatibilità – i driver creano molti meno problemi, sia su Windows sia su Mac. Ciò nondimeno, il Macintosh ha fama di essere un sistema molto più stabile rispetto a Windows.

Gli odierni computer con sistema operativo Mac OS utilizzano più o meno gli stessi componenti montati sui PC Windows. Le parti interne sono pressoché identiche, dai processori Intel fino alle memorie RAM, e lo stesso vale per i dischi rigidi, le schede video, gli slot PCI e i chipset per le connessioni USB, WiFi e Bluetooth; tanto che per molti dei computer in circolazione – siano essi della Dell, della HP o della Apple – sono intercambiabili. Ne consegue che il settore conosce molti meno problemi legati all'incompatibilità di quanto non fosse in passato. Molte periferiche, quali stampanti o webcam, sono compatibili con entrambe le piattaforme e i mouse della serie IntelliMouse della Microsoft si connettono perfettamente con i Macintosh e funzionano all'istante senza problemi.

La differenza più consistente tra un Mac e un PC risiede nel sistema operativo. La Apple è l'ultima azienda del settore che ancora detiene il pieno controllo del proprio software. La Dell e la HP usano Windows, con l'autorizzazione della Microsoft. Il problema è che il sistema operativo della Microsoft deve in questo modo poter supportare centinaia – se non migliaia – di diverse componenti hardware, in milioni di possibili combinazioni. Per la Apple, invece, è più facile, perché produce soltanto due o tre principali linee di computer che perlopiù utilizzano anche le stesse componenti. Il Mac mini, l'iMac e il MacBook sono in sostanza l'identico computer presentato in forma diversa.

Da questo punto di vista, Windows rappresenta uno straordinario successo di programmazione. L'infinita gamma di hardware che è capace di supportare è impressionante, ma d'altra parte il numero delle combinazioni possibili è talmente alto, che il sistema operativo della Microsoft non è materialmente in grado di fornire per ciascuna di esse lo stesso livello di compatibilità e affidabilità. Il progetto più importante lanciato dalla Microsoft per rendere l'hardware più compatibile, il Plug and Play («connetti e funziona») è diventato famoso come Plug and *Pray* («connetti e prega») perché l'elevato numero di combinazioni possibili tra hardware e software spesso rendeva i risultati imprevedibili.

La Apple, al contrario, deve badare a supportare una base hardware molto più ridotta e di conseguenza i risultati sono estremamente più sicuri. In più, quando qualcosa non funziona a dovere, il produttore a cui rivolgersi è uno solo. (I clienti della Dell o della Compaq sono terrorizzati da quell'esperienza infernale che è l'assistenza telefonica, dove il responsabile dell'hardware dà la colpa alla Microsoft e viceversa.)

«Funziona di sicuro»... o no?

Si pensi al sistema per la gestione dei DRM della Microsoft, PlaysForSure, distribuito nel 2005. Concesso in licenza a decine di aziende interessate alla vendita di musica online e produttori di lettori MP3, il sistema avrebbe dovuto abbattere lo strapotere dell'iPod introducendo una maggiore concorrenza e contribuire così all'abbassamento dei prezzi. Il problema è che era incredibilmente inaffidabile.

Per causa sua, io stesso ho vissuto alcune delle mie peggiori esperienze. Sapevo che non era esente da problemi, ma sono rimasto davvero scioccato nello scoprire fino a che punto. Nel 2006, Amazon.com ha introdotto un servizio di download video chiamato Amazon Unbox. Presentato con enorme clamore, prometteva centinaia di film e spettacoli televisivi «on demand», scaricabili in poco tempo e senza difficoltà sul proprio computer con un singolo clic. Il servizio garantiva inoltre che i video scaricati potevano essere copiati su dispositivi Plays-ForSure, come il lettore SanDisk da 8 GB che all'epoca stavo testando.

Per essere precisi, Amazon non *garantiva* che i suoi video funzionassero su dispositivi PlaysForSure; diceva che i video *avrebbero dovuto* funzionare su un dispositivo PlaysForSure: «Se il vostro è un dispositivo PlaysForSure, dovrebbe funzionare», riportava il sito web di Amazon. Come, *dovrebbe* funzionare? Stiamo scherzando? La ragion d'essere del sistema PlaysForSure – insita nel suo stesso nome – era che i file multimediali avrebbero dovuto funzionare di sicuro, ma purtroppo non era così. Dopo averci perso un bel po' di ore, collegando e scollegando il lettore, riavviando il PC, reinstallando il software e cercando sul Web qualche suggerimento, mi sono arreso. La vita è troppo breve, per sprecarla così.

Il problema è che la Microsoft produce il software da installare sul computer, mentre la SanDisk quello proprio del lettore. Con il tempo, la Microsoft ha rilasciato diversi aggiornamenti per il proprio software PlaysForSure, per correggere alcuni bug e problemi di sicurezza, ma anche i lettori SanDisk dovevano essere contestualmente aggiornati per poter interagire correttamente con il nuovo software. Mentre le due case provavano a coordinare gli aggiornamenti, a volte si sono verificati conflitti e ritardi; e quante più erano le aziende coinvolte, tanto più il problema era complesso. La Microsoft si sforzava di supportare decine di negozi online e di produttori di lettori MP3 che, a loro volta, avevano sul mercato decine di modelli diversi. I costruttori di hardware hanno dovuto faticare per convincerla a risolvere i problemi del suo sistema PlaysForSure, tra i quali intoppi tecnici nel trasferire la musica acquistata in abbonamento e perfino incapacità di riconoscere i dispositivi collegati al computer. «Non siamo riusciti a far loro correggere i bug», ha dichiarato a CNet Anu Kirk, un dirigente della Real.[5]

Come se non bastasse, ogni intervento per risolvere i problemi doveva essere eseguito dall'utente stesso, che doveva andarsi a cercare gli aggiornamenti più recenti e installarli.

La Apple, invece, era in grado di far pervenire simili aggiornamenti a decine di milioni di iPod in modo rapido ed efficiente, attraverso il suo software iTunes: se veniva rilasciata una nuova versione del software dell'iPod, iTunes aggiornava automaticamente il dispositivo nel momento in cui questo veniva collegato al computer (previa autorizzazione dell'utente, naturalmente). Si trattava – e si tratta tuttora – di un sistema altamente efficiente e automatizzato. C'è bisogno soltanto di un software e,

soprattutto, di un lettore da aggiornare (anche se ne esistono molti modelli differenti).

All'epoca si sono levate molte voci contrarie al crescente monopolio della Apple nel mercato musicale online e alla stretta integrazione tra l'iPod e iTunes. Ma nonostante io possa avere, in linea di principio, qualcosa da obiettare sul fatto di essere costretto a servirmi di un sistema di proprietà della Apple, perlomeno questo funziona. Ho usato un iPod per anni ed è facile dimenticarsi di quanto sia stata un'esperienza positiva. È soltanto quando qualcosa nel vostro dispositivo comincia a non funzionare più, che vi fermate a pensare e ve ne rendete conto. Per tutto il tempo in cui ho usato un iPod, non ho mai avuto problemi: nessuna perdita di file, nessuna mancata sincronizzazione, nessuna rottura della batteria o del disco fisso.

Stabilità ed esperienza utente: l'iPhone

Uno dei maggiori punti di forza del sistema operativo Mac è la suite di applicazioni iLife (iTunes, iPhoto, GarageBand eccetera), pensate per le attività creative di tutti i giorni come catalogare e gestire le foto digitali, montare dei video amatoriali, registrare canzoni per postarle su MySpace e altro.

Le applicazioni di iLife costituiscono una componente fondamentale di ciò che rende il Mac un Mac. Non esiste niente di simile per Windows. Capita spesso che Steve Jobs indichi la suite come una delle funzioni capaci di fare la differenza. È come se si trattasse di una versione esclusiva di Microsoft Office disponibile solo per Mac, ma studiata per divertirsi, per dedicarsi a progetti creativi e non per lavorare.

Una delle sue peculiarità è la stretta integrazione tra le diverse applicazioni: il programma di gestione delle fotografie, iPhoto, conosce la musica gestita da iTunes, il che rende più semplice aggiungere una colonna sonora a una presentazione fotografica, e a sua volta il programma per la creazione di pagine web – iWeb – ha accesso a tutte le foto gestite da iPhoto, il che permette di caricare le immagini in una galleria fotografica online con appena due clic. Tuttavia, l'integrazione in Mac non è limitata alla sola suite iLife. La maggior parte del software Apple è integrato a ogni livello: Address Book (la rubrica indirizzi) è integrato con iCal (l'agenda), il quale è integrato con iSync (il programma per sincronizzare il Mac con altri dispositivi, come un telefono cellulare), che è a sua volta integrato con Address Book, con Mail (il client di posta) e così via. Solo la Apple possiede un tale livello d'integrazione. La suite Office di Microsoft è in grado di offrire qualcosa di simile limitatamente ai soli programmi contenuti nella suite stessa, non al sistema nella sua totalità.

La medesima filosofia d'integrazione e semplicità d'uso si applica anche all'iPhone. Come abbiamo visto, Jobs è stato oggetto di pesanti critiche per aver chiuso l'iPhone agli sviluppatori esterni, ma l'ha fatto per garantirne la stabilità, sicurezza e semplicità d'uso. «Non è necessario che il telefono sia una piattaforma aperta», ha spiegato Jobs a *Newsweek*. «Quello che occorre è che funzioni quando serve per lavoro. La Cingular [non l'AT&T] non ha certo voglia di vedere la propria rete della costa occidentale messa fuori uso perché qualche applicazione è stata manomessa.»[6]

Se Jobs esagera sostenendo che un'unica applicazione fuori controllo possa mettere fuori servizio un'intera rete di telefonia, la cosa può tuttavia essere vera per un singolo telefono. Basta guardare in che cosa si è trasformato Windows (in misura incomparabilmente superiore a Mac OS X) con un approccio di tipo «aperto»: un mondo di virus, trojan e spyware. Come evitarlo? Tenendo sigillato l'iPhone. La motivazione di Jobs non è ideologica, ma si fonda sull'esperienza utente. Per garantire che questa sia la migliore possibile, il software, l'hardware e i servizi devono essere strettamente integrati. Anche se per alcuni ciò può apparire come una chiusura, per Jobs si tratta della differenza sostanziale tra il piacere dell'iPhone e la preoccupazione causata da un approssimativo cellulare di una sottomarca. Io scelgo l'iPhone, perché, dato che la Apple ha il controllo del dispositivo nella sua totalità, è in grado di offrirmi maggiore stabilità, migliore integrazione e un aggiornamento più veloce.

I dispositivi funzionano bene se sono progettati per funzionare bene assieme, così come è più facile aggiungere nuove funzioni se tutte le parti di un sistema sono state sviluppate sotto lo stesso tetto. I televisori Samsung non si rompono, perché la Samsung si occupa sia del software sia dell'hardware. Lo stesso discorso vale per il TiVo.

Naturalmente, con questo non voglio dire che il sistema iPhone/iPod/iTunes sia perfetto. Anch'esso talvolta va in crash, si blocca e perde dei file. L'integrazione tra le applicazioni Apple offre molti vantaggi, ma a volte trova l'azienda troppo concentrata su se stessa quando compaiono sul mercato dei servizi migliori. In molti ritengono che Flickr offra un servizio migliore di upload e condivisione di fotografie, tuttavia gli utenti sono costretti a scaricare un plug-in di terze parti per rendere il processo semplice quanto quello offerto dai servizi online della Apple. Può capitare che un Mac si blocchi e che una periferica non venga riconosciuta al primo colpo, ma, in genere, Mac OS offre stabilità e compatibilità superiori a quelle di Windows. Grazie all'ossessione per il controllo di Steve Jobs.

Approccio globale

Questa fissazione ha avuto una conseguenza inattesa, che ha guidato la Apple verso un approccio nella creazione dei prodotti completamente nuovo. Invece di produrre computer e dispositivi indipendenti, oggi la Apple produce delle piattaforme globali.

Jobs poté sperimentare per la prima volta questo tipo di approccio globale nel 2000, durante lo sviluppo di iMovie 2, uno dei primi programmi per l'editing video dotato di un'interfaccia intuitiva. L'applicazione era stata pensata per permettere agli utenti di prendere un filmato girato con una videocamera e trasformarlo in un video a tutti gli effetti, con montaggio, dissolvenze, colonna sonora e titoli; con le versioni successive, divenne possibile anche postare i video su Internet o masterizzarli su DVD per regalarli alla nonna.

Jobs era decisamente soddisfatto – è un amante del video digitale – ma ben presto si accorse che il fascino di iMovie non dipendeva soltanto dal software in sé. Per poter funzionare appieno, il programma aveva bisogno di interagire con diversi altri elementi: una veloce connessione plug-and-play con la videocamera, un sistema operativo che la riconoscesse e vi si connettesse automaticamente e una suite di software multimediali integrati che fornissero i codec e gli effetti video necessari in tempo reale (QuickTime). Jobs pensò che nel settore dei PC non erano rimasti in molti in grado di offrire tutti questi elementi.

«Ci siamo resi conto che la Apple avrebbe potuto farlo in modo eccezionale, perché era l'ultima azienda del settore a ospitare tutte le componenti sotto il medesimo tetto», dichiarò al Macworld del 2001. «Pensiamo si tratti di una risorsa unica e l'abbiamo scoperta grazie a iMovie, capace di aumentare le possibilità di un dispositivo digitale come una videocamera. Dieci volte tanto.»

Dopo aver messo in distribuzione iMovie, Jobs rivolse la propria attenzione alla musica digitale e realizzò il prodotto più innovativo della sua carriera. L'esempio migliore del nuovo approccio globale di Steve Jobs è l'iPod, non un lettore di musica indipendente ma una combinazione tra dispositivo digitale, computer, software iTunes e negozio di musica online.

«Credo che nel corso degli anni la definizione di prodotto sia cambiata», sostiene Tony Fadell, vicepresidente della divisione iPod e responsabile dello sviluppo hardware del primo lettore. «Oggi il prodotto è l'iTunes Music Store, iTunes, l'iPod e il suo software. Molte aziende non detengono un reale controllo o non riescono a lavorare in modo collaborativo per realizzare davvero un sistema. Quello che invece facciamo noi.»[7]

Poco dopo che l'iPod ebbe fatto la sua apparizione, molti si aspettavano che la Apple sarebbe stata surclassata dalla concorrenza. La stampa non faceva che esaltare i modelli più recenti, che avrebbero dovuto scalzare l'iPod. Ma fino alla comparsa del Microsoft Zune, tutti i dispositivi non

erano altro se non semplici lettori MP3. I concorrenti si concentravano sull'apparecchio in sé, non sul software o sui servizi che l'avrebbero corredato.

Jon Rubinstein, ex responsabile hardware della Apple, incaricato di guidare lo sviluppo delle prime generazioni di iPod, non crede che nel breve periodo la concorrenza sia in grado di produrre qualcosa di meglio. Qualcuno l'ha paragonato al Walkman della Sony, che alla fine venne eclissato dai più economici cloni, ma Rubinstein ritiene che difficilmente l'iPod possa conoscere un simile epilogo. «L'iPod è molto più difficile da copiare di quanto non fosse il Walkman», sostiene. «Contiene un intero ecosistema di elementi differenti che lavorano in perfetta sincronia: l'hardware, il software e il nostro iTunes Store online.»[8]

Oggi sono molti i prodotti Apple caratterizzati da una simile integrazione tra hardware, software e servizi online. L'AppleTV, per esempio, che connette il computer alla televisione con il WiFi, è un altro prodotto «combinato»: l'apparecchio collegato alla TV, il software che lo connette con gli altri computer della casa – sia Mac sia Windows – e il software iTunes con il suo negozio online per acquistare e scaricare spettacoli televisivi e film. L'iPhone, poi, è l'insieme di telefono, software iTunes che lo sincronizza con il computer e servizi di rete come Visual Voicemail, che facilita la gestione dei messaggi vocali.

Molte delle applicazioni della suite iLife possono connettersi a Internet: il software di gestione delle fotografie, iPhoto, è in grado di condividere immagini su Internet grazie a una funzione chiamata «photocasting» o di ordinare online la stampa delle fotografie o un album fotografico; iMovie permette di postare su Internet i propri video amatoriali; il software di backup della Apple consente il salvataggio online di dati sensibili e iSync si serve di Internet per sincronizzare il proprio calendario e gestire informazioni su diversi computer. Nessuna di queste funzioni, naturalmente, è esclusiva della Apple, ma sono davvero poche le società capaci di gestire l'hardware, il software e i servizi in modo tanto globale ed efficace.

Il ritorno dell'integrazione verticale

I concorrenti della Apple stanno iniziando a scoprire le virtù dell'integrazione verticale. Nell'agosto 2006, la Nokia ha acquisito la Loudeye – specializzata nella creazione di negozi di musica online per conto terzi – per lanciare un servizio concorrente con iTunes per i suoi telefoni cellulari e smartphone multimediali.

Sempre nel 2006, la RealNetworks si è fusa con SanDisk, la seconda azienda produttrice di lettori MP3 negli Stati Uniti dopo la Apple, per offrire un'accoppiata hardware e software come quella dell'iPod. Entrambe hanno scelto di eliminare l'intermediario – PlaysForSure della Microsoft – per Helix, il sistema di gestione dei diritti digitali della Real, che garantiva una maggior integrazione.

Da parte sua la Sony, che ha una lunga esperienza nel settore hardware ma poca o nessuna competenza in campo software, ha creato in California un team per coordinare lo sviluppo software tra i suoi differenti gruppi di produzione. Lo guida Tim Schaff, un ex dirigente Apple consacrato come «il guru del software» della Sony, cui è stato affidato l'incarico di sviluppare una piattaforma comune e distintiva per molti prodotti del marchio giapponese. Dovrà anche cercare di incrementare la collaborazione tra i vari gruppi di produzione, ciascuno dei quali con il proprio «silo». Alla Sony c'è sempre stato poco scambio d'idee tra i diversi e isolati team: molto impegno ma poca cooperazione.

Sir Howard Stringer, il primo CEO non giapponese della Sony, ha dato il via a una riorganizzazione e ha autorizzato il gruppo di Shaff a occuparsi di questi problemi. «L'iPod è stato di sicuro un campanello d'allarme per la nostra azienda», ha dichiarato in un'intervista al programma TV *60 Minutes* della CBS. «La verità è che Steve Jobs è più bravo di noi a produrre software.»

In modo ancor più significativo, la Microsoft ha abbandonato il proprio sistema PlaysForSure

per passare allo Zune, una combinazione di lettore MP3, jukebox digitale e negozio online. Benché si sia impegnata a continuare a fornire supporto per PlaysForSure, con questa decisione anche la società di Bill Gates ha ammesso senza mezzi termini il fallimento dell'approccio orizzontale.

Lo Zune e la Xbox

Lo Zune è una creazione della divisione Entertainment & Devices, un reparto hardware/software che il giornalista esperto d'informatica Walt Mossberg ha definito «una piccola Apple» all'interno della Microsoft.[9] Guidata da Robbie Bach, un veterano che viene dalla gavetta, la divisione si occupa dello sviluppo del lettore Zune e della console per giochi Xbox. Come la Apple, sviluppa i propri hardware e software e gestisce i siti di vendita online e i servizi agli utenti cui i dispositivi si connettono. Nella primavera del 2007 ha presentato un nuovo prodotto: un tabletop interattivo con touch screen chiamato Surface.

Il reparto tiene d'occhio la Sony e la Nintendo, oltre alla Apple, e persegue una strategia cui ha dato il nome di *connected entertainment*, ovvero «esperienze d'intrattenimento nuove, irresistibili e di qualità nella musica, nei videogiochi e nelle comunicazioni video e mobili», secondo quanto recita il sito americano della Microsoft.

«L'idea alla base è che qualsiasi tipo di supporto multimediale – musica, video, fotografie, giochi o qualsiasi altra cosa – possa essere accessibile all'utente ovunque si trovi e con qualsivoglia tipo di dispositivo: un PC, una Xbox, uno Zune, un telefono... Qualunque cosa sia in funzione in un angolo qualsiasi della casa», ha dichiarato Bach al *San Francisco Chronicle*. «Per farlo, la Microsoft ha raccolto le sue risorse sparse all'interno dell'organizzazione e le ha riunite in questa divisione. Lavoriamo espressamente nel settore video, musicale, dei videogiochi e della telefonia mobile e cerchiamo di integrare tutte queste cose nel modo più logico e organico possibile.»[10]

Ma perché tutto funzioni «nel modo più logico e organico possibile», è necessario avere il controllo di tutte le componenti. Nel gergo tecnologico, questo si chiama «integrazione verticale».

Quando il *San Francisco Chronicle* gli ha chiesto di fare un confronto tra i due differenti approcci, della Apple e della Microsoft, ai dispositivi digitali – l'integrazione verticale e quella orizzontale – Bach ha cincischiato un po' prima di riconoscere l'efficacia del primo. «In alcuni settori», ha detto, «ciò che funziona è un'ampia possibilità di scelta. Ci sono invece altri settori in cui quello che gli utenti vogliono davvero è la semplicità d'uso offerta da una soluzione a integrazione verticale. E ciò che la Apple ha dimostrato con il suo iPod è che una simile soluzione può avere un successo di massa.» Bach ha confessato che la sua divisione sta adottando il modello «a integrazione verticale» della Apple, vale a dire la combinazione di hardware, software e servizi online. «Il mercato ha dimostrato che è quello che i consumatori vogliono», ha dichiarato.

Quello che i consumatori vogliono

Al giorno d'oggi, un numero sempre maggiore di imprese del settore tecnologico non parla più di prodotti, ma di «soluzioni» o di «esperienza utente». Il comunicato stampa della Microsoft che annunciava l'uscita dello Zune aveva come titolo: «Microsoft rivelerà agli utenti l'esperienza Zune il 14 novembre». Non si poneva l'accento sul dispositivo in sé, ma su una «esperienza utente» perfettamente integrata, che includeva la possibilità di connettersi con altri appassionati di musica attraverso le funzioni di condivisione WiFi dello Zune. Si trattava di «una soluzione da utente a utente per il 'connected entertainment'», secondo quanto dichiarato dall'azienda.

La Forrester Research, una società specializzata in ricerche di mercato, nel dicembre 2005 ha pubblicato un articolo dal titolo «Non vendete prodotti, ma esperienze digitali», in cui rivelava come i consumatori spendessero una fortuna in nuove e costose apparecchiature come i televisori ad alta definizione, senza però poi riuscire ad acquistare i servizi o i contenuti in grado di sfruttarle, come per esempio un abbonamento via cavo ad alta definizione. Il consiglio della società era: «Per colmare

questo scarto, le imprese del settore digitale non devono più vendere dispositivi e servizi isolati, ma incominciare a distribuire esperienze digitali, prodotti e servizi integrati da utente a utente controllati da un'unica applicazione.»[11] Vi ricorda qualcosa?

Nel settembre 2007, nel corso di una speciale conferenza stampa tenutasi a San Francisco, un sorridente Steve Jobs è salito sul palco per presentare l'iPod touch, il primo iPod touch screen. Durante i novanta minuti della presentazione ha elencato tutta una serie di leccornie natalizie, inclusa una linea completamente rinnovata di iPod e un negozio di musica online via WiFi che sarebbe presto stato disponibile in migliaia di caffetterie della catena Starbucks.

Tim Bajarin, analista di settore presidente della Creative Strategies che per anni ha seguito gli sviluppi dell'industria tecnologica e la conosce a fondo, non è uno che si sorprenda facilmente. Tuttavia, mentre Jobs al termine della sua presentazione si trovava sotto il palco per rispondere alle domande dei giornalisti, scuoteva incredulo il capo. Considerando una per una le novità proposte – nuovi iPod, il negozio di musica WiFi, l'accordo con Starbucks – Bajarin notava come la Apple avesse a disposizione un'intera squadra di «killer gadget» per ogni fascia di prezzo e un sistema di distribuzione globale di contenuti multimediali. «Non vedo come la Microsoft e lo Zune possano competere con una cosa del genere», sosteneva. «Design industriale, una varietà di prezzi e modelli capace di stabilire delle nuove regole, innovazione, WiFi...» Oggi Bajarin continua a scuotere la testa, sempre più incredulo. «Non si tratta soltanto della Microsoft», dice. «Non c'è nessuno là fuori in grado competere con tutto questo.»

Nei trent'anni trascorsi dalla fondazione della Apple, Steve Jobs si è comportato in modo straordinariamente coerente. L'aspirazione all'eccellenza, la ricerca di un design fuori del comune, l'istinto per il marketing, l'insistenza su semplicità d'uso e compatibilità: tutti questi elementi erano presenti fin dall'inizio. Ma si trattava delle intuizioni giuste al momento sbagliato.

Agli albori del mercato dei computer – l'epoca degli elaboratori di dati mainframe e centralizzati – tutto si giocava sull'integrazione verticale. I giganti del business dei mainframe come l'IBM, la Honeywell e la Burroughs mandavano in giro truppe di compassati consulenti in grado di progettare, sviluppare e realizzare i sistemi per intero: assemblavano l'hardware IBM, ci installavano il software IBM e poi si occupavano del funzionamento, della gestione e dell'assistenza dei sistemi nell'interesse dei clienti. Per le tecnofobiche imprese degli anni Sessanta e Settanta, l'integrazione verticale funzionava abbastanza bene, anche se significava affidarsi esclusivamente al sistema di un'unica azienda.

Ma in seguito il compartimento informatico maturò e si frammentò. I produttori incominciarono a specializzarsi: la Intel e la National Semiconductors realizzavano i chip, la Compaq e la HP producevano i computer e la Microsoft forniva il software. Il settore crebbe, favorendo più concorrenza, maggiore possibilità di scelta e prezzi in costante diminuzione. I clienti potevano selezionare hardware e software provenienti da diversi produttori. Installavano database realizzati dalla Oracle su hardware della IBM.

Soltanto la Apple ha mantenuto il suo approccio globale. È rimasta l'ultima – e la sola – società informatica caratterizzata da un'integrazione verticale. Tutte le altre aziende che seguivano il medesimo approccio producendo hardware e software proprietari – Commodore, Amiga e Olivetti – sono da tempo scomparse.

Agli inizi, il controllo del dispositivo nella sua totalità conferì alla Apple un vantaggio in termini di stabilità e semplicità d'uso, vantaggio che però venne ben presto cancellato dalle economie di scala che subentrarono con la trasformazione dell'industria informatica in un mercato di massa. Prezzi e prestazioni acquisirono molta più importanza rispetto all'integrazione e alla semplicità d'uso e verso la fine degli anni Novanta, mentre la Microsoft si conquistava una posizione di predominio, la

Apple rischiò di scomparire.

Ma il settore dei PC sta cambiando. Siamo alle soglie di una nuova era, di portata e dimensioni ben più imponenti di quelle dell'età della produttività che ha interessato gli ultimi trent'anni: l'era dell'intrattenimento digitale, caratterizzata da dispositivi digitali post-PC e congegni pensati per la comunicazione quali smartphone e lettori video, fotocamere digitali, set-top box per i televisori e console giochi in grado di connettersi a Internet.

Gli esperti sono ancora ossessionati dalla vecchia guerra tra Apple e Microsoft per la conquista del mercato aziendale, ma Jobs già da una decina d'anni ha riconosciuto la sconfitta in questo campo. «Le radici della Apple affondano nel costruire computer per le persone, non per le aziende», aveva dichiarato a *Time*. «Il mondo non ha bisogno di un'altra Dell o di un'altra Compaq.»[12] Lui aveva puntato gli occhi sull'emergente mercato dell'intrattenimento digitale e l'iPod, l'iPhone e la Apple TV sono dispositivi per l'intrattenimento digitale. In questo settore i consumatori vogliono apparecchi completi, semplici da usare e che siano in grado di interagire senza problemi. Al giorno d'oggi, i produttori di hardware devono dedicarsi anche al software e viceversa.

Ecco perché nessun altro è stato in grado di realizzare un dispositivo che soppiantasse l'iPod. Molti concorrenti si concentrano sull'hardware – il lettore – ma l'ingrediente segreto consiste nella perfetta combinazione di hardware, software e servizi.

Al momento la Microsoft produce due dispositivi integrati – la Xbox e lo Zune – mentre il settore dell'elettronica di consumo sta incominciando a occuparsi seriamente anche di software. Steve Jobs non è cambiato, ma il mondo intorno a lui sì. «Come cambiano i tempi», ha scritto Walt Mossberg. «Oggi che computer, Web ed elettronica di consumo si fondono e si confondono, la Apple non è più un oggetto di commiserazione, ma un modello di comportamento.»[13] Ciò che per Jobs è importante – design, semplicità d'uso, pubblicità efficace – rappresenta oggi il top del nuovo settore informatico.

«La Apple è l'ultima azienda rimasta in questo settore a progettare il dispositivo nella sua totalità», ha dichiarato Jobs a *Time*. «Hardware, software, sviluppo, marketing. Penso che si tratti del nostro più importante vantaggio strategico. Quando non avevamo ancora una strategia sembrava si trattasse di un enorme difetto, ma con una strategia è diventato il vantaggio strategico fondamentale della Apple, se si crede – come io credo – che in questo campo ci sia ancora spazio per l'innovazione, perché la Apple sa innovare più velocemente di qualsiasi altro.»[14]

Steve Jobs aveva semplicemente anticipato i tempi di trent'anni. I valori che aveva portato nel primo mercato dei PC – design, marketing, semplicità d'uso – non erano all'epoca quelli giusti. Il mercato allora in espansione era quello rivolto alle aziende, per le quali il prezzo contava più dell'eleganza e che alla semplicità d'uso preferivano la standardizzazione. Ma oggi il settore chiave è quello degli utenti domestici che cercano intrattenimento digitale, comunicazione e creatività, tre punti di forza della Apple di Jobs. «La cosa straordinaria è che il DNA della Apple non è cambiato», ha dichiarato Jobs. «La posizione che l'azienda ha mantenuto negli ultimi vent'anni è esattamente quella verso cui stanno convergendo i settori tecnologico-informatico e dell'elettronica di consumo. Non siamo noi che dobbiamo attraversare il fiume per muoverci in chissà quale direzione. Sono quelli che stanno sull'altra riva che stanno venendo da noi.»[15]

In un mercato consumer, design, affidabilità, semplicità d'uso, marketing efficace e packaging elegante sono delle risorse fondamentali. Il cerchio si sta chiudendo: l'azienda in grado di avere un controllo globale è quella destinata ad assumere il predominio.

«C'è bisogno di una combinazione davvero speciale di tecnologia, talento, business, marketing e fortuna per apportare dei cambiamenti significativi nel nostro settore», diceva Steve Jobs a *Rolling*

Stone nel 1994. «Questo mix non si è verificato molto spesso.»

Ringraziamenti

I MIEI più vivi ringraziamenti vanno a tutte quelle persone che mi hanno concesso un po' del loro tempo per le interviste, offerto incoraggiamento e appoggio e condiviso con me storie ed esperienze. Sono Gordon Bell, Warren Berger, Robert Brunner, Vinnie Chieco, Traci Dauphin, Seth Godin, Evan Hansen, Nobuyuki Hayashi, Peter Hoddie, Guy Kawasaki, John Maeda, Geoffrey Moore, Bill Moggridge, Pete Mortensen, Don Norman, Jim Oliver, Cordell Ratzlaff, Jon Rubinstein, John Sculley, Adrienne Schultz, Dag Spicer, Patrick Whitney e altri, che hanno chiesto di non essere nominati.

Un ringraziamento speciale a Ted Weinstein, per avermi proposto di scrivere questo libro e per il costante incoraggiamento.

Note

Introduzione

[1] Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, Broadway, New York 2001, pp. 59, 197, 239, 243, 254, 294-295 (trad. it. *I su e i giù di Steve Jobs*, Arcana, Roma 2002); William L. Simon e Jeffrey S. Young, *iCon: Steve Jobs, the Greatest Second Act in the History of Business*, John Wiley & Sons, New York 2005, pp. 212- 213, 254.

[2] Cathy Booth, «Steve's Job: Restart Apple», *Time*, 18 agosto 1997 (http://www. time.com/time/magazine/article/0,9171,986849,00.html).

[3] John Markoff, «Oh, Yeah, He Also Sells Computers», *New York Times*, 25 aprile 2004 (http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9D00E3DB123AF936 A15757C0A9629C8B63).

[4] Gordon Bell, e-mail privata, novembre 2007.

[5] David Morrow, «Steve Jobs», *Oral and Video Histories* dello Smithsonian Institution, 20 aprile 1995 (http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sj1. html).

[6] Jeremy Caplan, «Google's Chief Looks Ahead», *Time*, 2 ottobre 2006 (http:// www.time.com/time/business/article/0,8599,1541446,00.html).

[7] Brent Schlender, «How Big Can Apple Get?», *Fortune*, 21 febbraio 2005 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/02/21/8251769/index.htm).

[8] Prolusione di Steve Jobs alla Stanford University, 12 giugno 2005 (http://newsservice.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html).

[9] Intervista dell'autore a Guy Kawasaki, 2006.

[10] Gil Amelio e William L. Simon, *On the Firing Line: My 500 Days at Apple*, Harper Business, New York 1999, p. X.

Capitolo 1. Focalizzazione: come saper dire di no ha salvato la Apple

[1] Peter Burrows, Ronald Grover e Heather Green, «Steve Jobs' Magic Kingdom. How Apple's demanding visionary will shake up Disney and the world of entertainment», *Business Week*, 6 febbraio 2006 (http://www.businessweek.com/ magazine/content/06_06/b3970001.htm).

[2] «Secondo la società di ricerche di mercato IDC, l'IBM ha controllato [nel 1994] il 10,8% del mercato, la Apple il 9,4% e la Compaq l'8,1%», *New York Times*, 26 gennaio 1995, vol. 144, n. 49953.

[3] Denise Carreso, «Apple's Executive Mac Math: The Greater the Lows, the Greater the Salary», *New York Times*, 14 luglio 1997.

[4] Amelio e Simon, *On the Firing Line*, cit., p. 192.

[5] *Ibid.*, p. 193.

[6] *Ibid.*, p. 199.

[7] Booth, «Steve's Job: Restart Apple», cit.

[8] La perdita venne registrata alla chiusura del primo trimestre fiscale del 1996.

[9] Amelio e Simon, *On the Firing Line*, cit., p. 200.

[10] *Ibid.*, p. 198.

[11] Apple's World Wide Developers Conference, 11 maggio 1998.

[12] Don Norman, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[13] Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, cit., p. 256.

[14] Jim Oliver, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[15] Oliver sostiene di essersi stupito quando le entrate della Apple hanno effettivamente raggiunto il minimo, attestandosi intorno ai 5,4 miliardi di dollari.

[16] Booth, «Steve's Job: Restart Apple», cit.

[17] *Ibid.*

[18] *Ibid.*

[19] Burrows, Grover e Green, «Steve Jobs' Magic Kingdom», cit.

[20] *Ibid.*

[21] Brent Schlender e Steve Jobs, «The Three Faces of Steve. In this exclusive, personal conversation, Apple's CEO reflects on the turnaround, and on how a wunderkind became an old pro», *Fortune*, 9 novembre 1998 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/11/09/250880/index.htm).

[22] Booth, «Steve's Job: Restart Apple», cit.

[23] Jim Oliver, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[24] Seybold San Francisco/Publishing '98, Web Publishing Conference, special keynote: Steve Jobs, 31 agosto 1998.

[25] Andy Reinhart, «Steve Jobs on Apple's Resurgence: 'Not a One-Man Show'», *Business Week Online*, 12 maggio 1998 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm).

[26] «Gates Takes a Swipe at iMac», CNET News.com, 26 luglio 1999 (http://news.cnet.com/Gates-takes-a-swipe-at-iMac/2100-1001_3-229037.html).

[27] Hiawatha Bray, «Thinking Too Different», *Boston Globe*, 14 maggio 1998.

[28] Georg Szalai, «Stringer: Content Drives Digitization», *The Hollywood Reporter*, 9 novembre 2007 (http://www.hollywoodreporter.com/ht/content_display/news/e3idd293825dd51c4cff4f1036c8398c0e).

[29] Walter S. Mossberg, «The Music Man: Apple CEO Steve Jobs Talks About the Success of iTunes, Mac's Future, Movie Piracy», *Wall Street Journal*, 14 giugno 2004 (http://online.wsj.com/article_email/SB108716565680435835-IRjfYNolaV3nZyqaHmHcKmGm4.html).

[30] *Ibid.*

[31] Michael Krantz e Steve Jobs, «Steve Jobs at 44», *Time*, 10 ottobre 1999 (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,32207,00.html?iid=digg_share).

[32] IDC, Top 5 Vendors, United States PC Shipments, Third Quarter 2007 (http://www.idc.com/getdoc.jsp;jsessionid=Z53BVCY1DTPR2CQJAFICFGAKBEAUMIWD?containerId=prUS20914007).

Capitolo 2. Dispotismo: un uomo solo al comando

[1] Cordell Ratzlaff, intervista con l'autore, settembre 2006.

[2] Peter Hoddie, intervista con l'autore, settembre 2006.

[3] Jeff Goodell, «Steve Jobs: The Rolling Stone Interview. He changed the computer industry. Now he's after the music business», 3 dicembre 2003 (http://www.rollingstone.com/news/story/5939600/steve_jobs_the_rolling_stone_interview).

[4] Rob Walker, «The Guts of a New Machine», *New York Times Magazine*, 30 novembre 2003 (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html).

[5] *Ibid.*

[6] John Sculley, intervista con l'autore, dicembre 2007.

[7] *Ibid.*

[8] Patrick Whitney, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[9] Reinhart, «Steve Jobs on Apple's Resurgence», cit.

[10] Dag Spicer, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[11] Guy Kawasaki, intervista con l'autore, ottobre 2006.

Capitolo 3. Perfezionismo:product design e ricerca dell'eccellenza

[1] Michael Krantz, «Steve's Two Jobs», *Time*, 18 ottobre 1999 (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,992258-1,00.html).

[2] Paul Kunkel e Rick English, *Apple Design: The Work of the Apple Industrial Design Group*, Watson-Guptill Publications, New York 1997, p. 22.

[3] *Ibid.*, p. 13.

[4] *Ibid.*

[5] *Ibid.*, p. 15.

[6] *Ibid.*, pp. 28-37.

[7] *Ibid.*, p. 26.

[8] Andy Hertzfeld, *Revolution in the Valley*, O'Reilly Media, Sebastopol (California) 2004, p. 30.

[9] Andy Hertzfeld, «Signing Party», Folklore.org (http://www.folklore.org/Story-View.py?project=Macintosh&story=Signing_Party.txt&showcomments=1).

[10] Citato in Steven Levy, *Insanely Great: The Life and Times of Macintosh, the Computer That Changed Everything*, Penguin, New York 1994, p. 186.

[11] Charles Fishman, «Why We Buy: Interview with Jonathan Ive», *Fast Company*, ottobre 1999, p. 282 (http://www.fastcompany.com/magazine/29/buy.html).

[12] *Ibid.*

[13] Andy Hertzfeld, «PC Board Esthetics», Folklore.org (http://www.folklore.org/StoryView.py?project=Macintosh&story=PC_Board_Esthetics.txt).

[14] John Sculley, *Odyssey: Pepsi to Apple: The Journey of a Marketing Impresario*, HarperCollins, New York 1987, p. 154 (trad. it. *Io, la Pepsi e la Apple*, Sperling & Kupfer, Milano 1988).

[15] John Sculley, intervista con l'autore, dicembre 2007.

[16] Charles Arthur, «The Guru: Steve Jobs», *The Independent*, 29 ottobre 2005 (http://findarticles.com/p/articles/mi_qn4158/is_20051029/ai_n15814166).

[17] Gary Wolf, «The Wired Interview: Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing», *Wired*, 4.02, febbraio 1996 (http://www.wired.com/wired/archive/4.02/jobs_ pr.html).

[18] John Arlidge, «The Observer Profile: Father of Invention», *The Observer*, 21 dicembre 2003.

[19] *Ibid.*

[20] Intervista al Design Museum, 29 marzo 2007 (http://www.designmuseum.org/design/jonathan-ive).

[21] *Ibid.*

[22] «An Evening into Former Apple Industrial Designers», conferenza al Computer History Museum, Mountain View, California, 4 giugno 2007.

[23] *Ibid.*

[24] Janet Abrams, «Radical Craft: The Second Art Center Design Conference», sito web Core77, maggio 2007 (http://www.core77.com/reactor/04.06_artcenter.asp).

[25] Arlidge, «The Observer Profile», cit.

[26] Abrams, «Radical Craft», cit.

[27] Marcus Fairs, intervista a Jonathan Ive, iconeye, icon004, luglio-agosto 2003 (http://www.iconeye.com/index.php?option=com_content&view=article&id= 2730).

[28] Lev Grossman, «How Apple Does It», *Time*, 16 ottobre 2005 (http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1118384,00.html).

[29] Fairs, intervista a Jonathan Ive, cit.

[30] Abrams, «Radical Craft», cit.

[31] Fairs, intervista a Jonathan Ive, cit.

[32] *Ibid.*

[33] Abrams, «Radical Craft», cit.

[34] Intervista al Design Museum, cit.

Capitolo 4. Elitismo: assumere solo numeri uno, licenziare gli incompetenti

[1] Morrow, «Steve Jobs», cit.

[2] *Ibid.*

[3] Carleen Hawn, «If He's So Smart... Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation», *Fast Company*, 78, gennaio 2004, p. 68 (http://www.fastcompany.com/ magazine/78/jobs.html).

[4] Brent Schlender, *Cases in Organizational Behavior*, Sage Publications, Thousand Oaks (California) 2004, p. 206.

[5] William C. Taylor e Polly LaBarre, «How Pixar Adds a New School of Thought to Disney», *New York Times*, 29 gennaio 2006 (http://www.nytimes.com/2006/01/29/business/yourmoney/29pixar.html).

[6] *Ibid.*

[7] Morrow, «Steve Jobs», cit.

[8] Bruce Horn, «Joining the Mac Group», Folklore.org (http://folklore.org/Story-View.py?project=Macintosh&story=Joining_the_Mac_Group.txt).

[9] Testo di Steve Jobs sul primo numero di *Macworld* nel 1984, p. 135 (http://www.macworld.com/article/29181/2004/02/themacturns20jobs.html).

[10] *Rolling Stone*, 4 aprile 1996.

[11] Morrow, «Steve Jobs», cit.

[12] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 87.

[13] Geoffrey Moore, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[14] «Dieter Rams», *Icon*, febbraio 2004.

[15] Peter Hoddie, intervista con l'autore, settembre 2006.

[16] Bradley Johnson, «10 Years After '1984'», *Advertising Age*, 10 gennaio 1994, pp. 1, 12-14.

[17] Stuart Elliott, «Apple Endorses Some Achievers Who 'Think Different'», *New York Times*, 3 agosto 1998 (http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B07E7DE1F38F930A3575BC0A96E958260).

[18] Lee Clow e il suo team alla TBWA, «Here's to the Crazy Ones: The Crafting of 'Think Different'» (http://www.electric-escape.net/node/565).

[19] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 108.

[20] *Ibid.*, p. 247.

[21] *Ibid.*, p. 191.

[22] *Ibid.*, p. 29.

[23] *Ibid.*

[24] Jefferson Graham, «Apple Buffs Marketing Savvy to a High Shine», *Usa Today*, 8 marzo 2007 (http://www.usatoday.com/tech/techinvestor/industry/2007-03- 08-apple-marketing_N.htm).

[25] Warren Berger, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[26] Seth Godin, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[27] Charlie Booker, «I Hate Macs», *The Guardian*, 5 febbraio 2007 (http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2007/feb/05/comment.media).

[28] Andrew Orlowski, «Monday Night at the Single's Club? Apple's Real People», *The Register*, 17 giugno 2002 (http://www.theregister.co.uk/2002/06/17/monday_night_at_the_singles/).

[29] Elliott, «Apple Endorses Some Achievers Who 'Think Different'», cit.

[30] *Ibid.*

Capitolo 5. Passione: lasciare un segno nell'universo

[1] Goodell, «Steve Jobs: The Rolling Stone Interview», cit.

[2] Edward Eigerman, intervista con l'autore.

[3] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 164.

[4] *Ibid.*, p. 165.

[5] John Sculley, intervista con l'autore, dicembre 2007.

[6] «Triumph of the Nerds: How the Personal Computer Changed the World», trasmissione televisiva della PBS presentata da Robert Cringley, 1996 (http://www.pbs.org/nerds/part3.html).

[7] Rama Dev Jager e Rafael Ortiz, *In the Company of Giants: Candid Conversations with the Visionaries of the Digital World*, McGraw-Hill, New York 2007.

[8] Upside.com, luglio 1998.

[9] Alan Deutschman, intervista con Janelle Brown, «The New, Improved Steve Jobs», *Salon*, 11 ottobre 2000 (http://dir.salon.com/story/tech/books/2000/10/ 11/deutschman/index1.html).

[10] David Sobotta, «Lessons Learned from Nearly Twenty Years at Apple», *Applepeels*, 27 ottobre 2006 (http://viewfromthemountain.typepad.com/applepeels/2006/10/lessons_learned.html).

Capitolo 6. Inventiva: qual è l'origine dell'innovazione?

[1] «Apple interrompe la produzione del Power Mac G4 Cube» (http://www.apple.com/it/pr/comunicati2001/fine_produzione.html).

[2] Andrew Orlowski, «Apple Abandons Cube?», *The Register*, 15 marzo 2001 (http://www.theregister.co.uk/2001/03/15/apple_abandons_cube/).

[3] Rob Walker, «The Guts of a New Machine», *New York Times Magazine*, 30 novembre 2003 (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/30IPOD.html).

[4] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 285.

[5] «The World's 50 Most Innovative Companies», *Business Week* (http://bwnt. businessweek.com/interactive_reports/most_innovative/index.asp).

[6] Jean-Louis Gassée, *The Third Apple: Personal Computers and the Cultural Revolution*, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando (Florida) 1985.

[7] Peter Burrows e Jay Green, «Apple. Yes, Steve, You Fixed It. Congrats! Now What's Act Two?» (http://www.businessweek.com/2000/00_31/b3692001.htm).

[8] AMR Reasearch, «The 2007 Supply Chain Top 25», 31 maggio 2007 (http://www.amrresearch.com/content/view.asp?pmillid=20450).

[9] Goodell, «Steve Jobs: The Rolling Stone Interview», cit.

[10] Peter Burrows, «The Seed of Apple's Innovation», *Business Week*, 12 ottobre 2004 (http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/oct2004/nf20041012_4018_db083.htm).

[11] *Ibid.*

[12] *Ibid.*

[13] Booz Allen Hamilton, «Global Innovation 1000», 17 ottobre 2007 (http://www. boozallen.com.au/media/image/Global_Innovation_1000_17Oct07.pdf).

[14] Burrows, «The Seed of Apple's Innovation», cit.

[15] Goodell, «Steve Jobs: The Rolling Stone Interview», cit.

[16] Krantz e Jobs, «Steve Jobs at 44», cit.

[17] «Triumph of the Nerds», cit.

[18] *Ibid.*

[19] Wolf, «The Wired Interview», cit.

[20] Morrow, «Steve Jobs», cit.

[21] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 63.

[22] John Sculley, intervista con l'autore, dicembre 2007.

[23] Sculley, *Odyssey*, cit., p. 156.

[24] Krantz e Jobs, «Steve Jobs at 44», cit.

[25] Jon Rubinstein, intervista con l'autore, ottobre 2006.

[26] *Ibid.*

[27] *Ibid.*

[28] *Ibid.*

[29] Gary Allen, stralcio dell'intervento tenuto da Ron Johnson alla conferenza ThinkEquity Partners a San Francisco il 13 settembre 2006 (http://www.ifoapplestore.com/stores/thinkequity_2006_rj.html).

[30] *Ibid.*

[31] Cliff Edwards, «Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work», 21 maggio 2001 (http://www.businessweek.com/magazine/content/ 01_21/b3733059.htm).

[32] Jerry Useem, «Apple: America's Best Retailer», *Fortune*, 8 marzo 2007 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/03/19/8402321/).

[33] Gary Allen, «The Stores», ifoAppleStore.com, 18 ottobre 2007 (http://www. ifoapplestore.com/the_stores.html).

[34] Stralcio di un intervento di Ron Johnson.

[35] *Ibid.*

[36] *Ibid.*

[37] Gary Allen, «Apple Has a List of 100 Potential Store Site», ifoAppleStore.com, 27 aprile 2004 (http://www.ifoapplestore.com/stores/risd_johnson.html).

[38] Useem, «Apple: America's Best Retailer», cit.

[39] Allen, «Apple Has a List of 100 Potential Store Site», cit.

[40] Stralcio di un intervento di Johnson.

[41] Allen, «Apple Has a List of 100 Potential Store Site», cit.

Capitolo 7. Un caso di successo: come tutto è confluito nell'iPod

[1] Intervista con l'autore, ottobre 2006.

[2] Testo del keynote al Macworld 2001.

[3] Wes George, «Detailed Analysis – Apple Warns: Inventories Still Growing, Lops 20% off 2001 Revenue Forecast», 6 dicembre 2000 (http://www.macobserver. com/article/2000/12/06.10.shtml).

[4] Steven Levy, *The Perfect Thing: How The iPod Shuffles Commerce, Culture, and Coolness*, Simon & Schuster, New York 2007, p. 29 (trad. it. *Semplicemente perfetto. La storia di un'idea geniale*, Sperling & Kupfer, Milano 2007).

[5] Steven Levy, «iPod Nation», *Newsweek*, 26 luglio 2004 (http://www.newsweek. com/id/54529).

[6] Jon Rubinstein, intervista con l'autore, settembre 2006.

[7] Schlender, «How Big Can Apple Get?», cit.

[8] Brent Schlender, «Apple's 21st-Century Walkman CEO Steve Jobs thinks he has something pretty nifty. And if he's right, he might even spook Sony and Matsushita», *Fortune*, 12 novembre 2001 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/11/12/313342/index.htm).

Capitolo 8. Controllo assoluto: il dispositivo nella sua totalità

[1] Dan Farber, «Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms», ZDNet.com, 13 gennaio 2007 (http://blogs.zdnet.com/BTL/?p=4292).

[2] Walker, «The Guts of a New Machine», cit.

[3] Hawn, «If He's So Smart», cit.

[4] Andy Hertzfeld, «Mea Culpa», Folklore.org (http://www.folklore.org/Story-View.py?project=Macintosh&story=Mea_Culpa.txt).

[5] James Kim, «The Sansa-Rhapsody Connection», CNet Reviews, 5 ottobre 2006 (http://reviews.cnet.com/4520-6450_7-6648758-1.html).

[6] Steven Levy, «Apple Computer Is Dead: Long Live Apple», *Newsweek*, 10 gennaio 2007 (http://www.newsweek.com/id/52593).

[7] Grossman, «How Apple Does It», cit.

[8] Ed Oswald, «iPod Chief Not Excited About iTunes Phone», *BetaNews*, 27 settembre 2005

(http://www.betanews.com/article/iPod_Chief_Not_Excited_About_iTunes_Phone/1127851994).

[9] Walt Mossberg, «Hardware and Software – The Lines Are Blurring», *All Things Digital*, 30 aprile 2007 (http://mossblog.allthingsd.com/20070430/hardwaresoftware-success/).

[10] Dan Fost e Ryan Kim, «Getting in the game at Microsoft. Robbie Bach's job is to make software giant's entertainment division profitable», *San Francisco Chronicle*, 28 maggio 2007 (http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/c/ a/2007/05/28/MICROSOFT.TMP).

[11] Ted Schadler, «Sell Digital Experiences, Not Products. Solution Boutiques Will Help Consumers Buy Digital Experiences», Forrester Research, 20 dicembre 2005 (http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38277,00.html).

[12] Krantz e Jobs, «Steve Jobs at 44», cit.

[13] Mossberg, «Hardware and Software», cit.

[14] Krantz e Jobs, «Steve Jobs at 44», cit.

[15] Schlender, «How Big Can Apple Get?», cit.